

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský záměr na provoz restaurace
Business Plan for a Restaurant

Student:

Anežka Brožová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Franek, Ph.D.

Ostrava 2020

Zadání bakalářské práce

Student: **Anežka Brožová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: Podnikatelský záměr na provoz restaurace
Business Plan for a Restaurant

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teorie tvorby podnikatelského záměru
 3. Analýza podnikatelského okolí
 4. Vlastní podnikatelský záměr
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

SINEK, Simon. *Lidi jeji poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Přeložil Viktor HORÁK. Brno: Jan Melvil, 2015. ISBN 978-80-87270-89-9.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019
Datum odevzdání: 07.05.2020

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 1. května 2020

Andrea Brožová

jméno a příjmení studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Jiřímu Frankovi, Ph.D. za věnovaný čas, pomoc, ochotu a cenné rady, které mi byly nápomocny při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	6
2	Teorie tvorby podnikatelského záměru.....	7
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.1.1	Podnik, obchodní závod, podnikání a podnikatel	7
2.1.2	Právní formy podnikání.....	8
2.1.3	Podnikání fyzických osob.....	9
2.1.4	Podnikání právnických osob.....	10
2.2	Podnikatelský záměr a podnikatelský plán.....	11
2.2.1	Zásady pro zpracování podnikatelského záměru	11
2.2.2	Struktura podnikatelského plánu.....	12
2.3	Metody pro analýzu podnikatelského prostředí.....	17
2.3.1	Situační analýza a prostředí firmy	17
2.3.2	Metody pro analýzu vnějšího podnikatelského prostředí firmy	18
2.3.3	Metody pro analýzu vnitřního prostředí firmy	19
2.4	Finanční analýza v podnikatelském záměru.....	21
2.4.1	Ukazatele likvidity	23
2.4.2	Ukazatele rentability	24
2.4.3	Ukazatele zadluženosti.....	25
2.4.4	Ukazatele aktivity	25
2.4.5	Ukazatele tržní hodnoty a cashflow	26
2.5	Shrnutí	27
3	Analýza podnikatelského okolí	28
3.1	Charakteristika a okolí podniku	28
3.2	Porterův model pěti sil	28
3.3	VRIO analýza.....	34
3.4	SWOT analýza	35
4	Vlastní podnikatelský záměr	39
4.1	Shrnutí	39
4.2	Popis podniku	39
4.3	Marketingové aktivity	41
4.4	Zaměstnanci a organizační struktura.....	42
4.5	Finanční plán.....	43
4.6	Analýza rizik.....	49
5	Závěr	51
	Seznam použité literatury	53

Seznam zkratek	56
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	57
Seznam příloh	57
Přílohy	

1 Úvod

Motivací k vyhotovení tohoto podnikatelského záměru bylo využití příležitosti, která se naskytla autorce v možnosti začít podnikat ve formě pronájmu a provozování restaurace. Autorka vidí v této restauraci vysoký potenciál a v oblasti gastronomie se vzdělává několik let. Provozování této restaurace, by pro ni znamenalo naplnění ambice vést vlastní podnik.

Cílem této bakalářské práce je zpracovat podnikatelský záměr na provoz restaurace. Tato restaurace by měla být odlišná od okolních podniků a tím přilákat nové zákazníky. K dosažení tohoto cíle je potřeba kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. Obsahuje zejména analýzu konkurence, kde budou vymezeny jejich silné a slabé stránky, následně zpracování možných příležitostí a hrozeb v daném odvětví podnikání. Neméně důležitá je efektivní propagace podniku, na kterou bude kladen velký důraz. Vytvořením kvalitně zpracované reklamy a pravidelnou správou profilu restaurace na sociálních sítích se o podniku dozvědí noví zákazníci, kteří budou chtít podnik navštívit nebo si objednat jídlo. Na základě zpracování teoretické části a analýzy podnikatelského prostředí bude v poslední kapitole zpracován samostatný podnikatelský záměr.

Tato práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, které spadají do oblasti podnikatelské činnosti. Jedná se například o pojem obchodní závod, podnikatel, právní formy podnikání. V této části bude popsána také struktura podnikatelského záměru včetně jejich zásad a náležitostí. Následuje teoretické vymezení vybraných analýz podnikatelského prostředí. Jedná se o situační analýzu, PESTLE analýzu, Porterovu analýzu, SWOT analýzu a VRIO analýzu.

Druhá část práce je praktická. Autorka zde popisuje základní informace o podniku. Na základě teoretické části je vyhotovena Porterova analýza pěti sil, ve které jsou zmapovány jednotlivé faktory, které ovlivňují vyjednávací pozici podniku v okolí. Součástí této části je také vypracována VRIO analýza a SWOT analýza podniku. Na základě těchto provedených analýz je následně vypracován podnikatelský záměr. V podnikatelském záměru se autorka soustředí především na předchozí slabé stránky podniku, a ty se pokusí eliminovat. V dokumentu jsou vyhotoveny výkazy zisku a ztrát, které jsou vypracovány ve třech prognózách a to pesimistické, optimistické a reálné. Závěr práce se zaměřuje na analýzu rizik, jejíchž součástí je mapa rizik, která definuje veškerá možná rizika a jejich stupně ohrožení.

2 Teorie tvorby podnikatelského záměru

Předtím, než se fyzická nebo právnická osoba rozhodne podnikat, měla by znát základní pojmy a druhy forem podnikání. Zároveň bude v kapitole z teoretického pohledu popsán podnikatelský záměr a jeho části.

2.1 Vymezení základních pojmů

V rámci této kapitoly jsou definovány a objasněny základní pojmy z oblasti podnikatelské činnosti. Veškeré definice pojmů jsem čerpala z odborných literatur a zákoníků. V druhé části této kapitoly jsou krok po kroku vysvětleny postupy tvorby podnikatelského plánu. Na základě této teoretické části je následně tvořena aplikační část tvorby podnikatelského plánu.

2.1.1 Podnik, obchodní závod, podnikání a podnikatel

Nejobecněji je **podnik** chápán jako subjekt, v němž dochází k přeměně vstupů (zdrojů) na výstupy (statky). Evropská komise definuje podnik jako soubor opakovaných vykonávaných činností za účelem dosažení cíle, bez ohledu na to, jakou právní formou je tato činnost vykonávána. V publikaci (Veber, Srpová a kol., 2012) je pojem podnik vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

České legislativě není pojem podnik přesně vymezen. V novém občanském zákoníku byl pojem podnik zaměněn za pojem **obchodní závod**. Definice obchodního závodu dle občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., §502: „*Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“

Podnikatel je právnická nebo fyzická osoba, která vlastní živnostenské či jiné oprávnění, a také osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku. V občanském zákoníku č. 89/2012 Sb., v § 420 je definován pojem podnikatel následovně: „*Podnikatelem je ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Podnikání je soustavná činnost, při které se podnikatel snaží o nejefektivnější přeměnu vstupů na výstupy. Za vstupy se v podnikatelském prostředí považují výrobní

faktory jako například čas vynaložené práce, cena kapitálu a další. Výstupem tvoří předmět, který je prodáván na trh (Čižinská, 2018).

Cíle ve své podnikatelské činnosti si každý podnikatel stanoví sám. Ve většině případů jde podnikatelům především o maximalizaci hodnoty zisku a maximalizaci hodnoty majetku vlastníků (Matinovičová, 2019).

Kritéria právní formy podnikání

V České republice je volba právní formy podnikání čistě na volbě podnikatele. Podnikatel si volí právní formu dle kritérií, které jsou pro něj nejvíce adekvátní. Mezi hlavní kritéria můžeme zařadit například (Synek a kol., 2011):

- způsob a rozsah ručení,
- velikost základního kapitálu,
- počet zakladatelských osob,
- administrativní náročnost a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku,
- finanční možnosti a přístup k cizím zdrojům,
- podíly na zisku a ztrátě,
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

2.1.2 Právní formy podnikání

V České republice mohou lidé podnikat dvěma způsoby. Jako fyzická osoba nebo právnická osoba. Tyto právní formy upravuje občanský zákoník. Podle literatury (Synek a kol. 2011) můžeme rozdělení definovat ještě podrobněji.

1. Samostatný podnikatel (fyzická osoba = živnostník)
2. Obchodní společnosti:
 - Osobní
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
 - Kapitálové
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost

3. Družstva
4. Státní podniky
5. Evropské hospodářské zájmové sdružení
6. Evropská společnost
7. Ostatní

2.1.3 Podnikání fyzických osob

Jedná se o samostatné podnikání jednotlivce pod vlastním jménem na vlastní odpovědnost, zpravidla za účelem dosažení zisku. Pokud chce fyzická osoba začít podnikat, musí získat živnostenské oprávnění nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Fyzické osoby musí také splňovat všeobecné podmínky dané zákonem. Mezi tyto podmínky patří plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti a bezúhonnost. Živnost se podle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, člení na ohlašovací a koncesovanou.

- Ohlašovací živnosti
 - řemeslné - uvedené v příloze č. 1, živnostenského zákona (například profese pekaře, řezníka, malíře),
 - vázané - nutnost prokázat odbornou způsobilost, která je upravena právními předpisy uvedenými v příloze č. 2, živnostenského zákona (například činnost účetních poradců),
 - volné – není zapotřebí žádné odborné vzdělání ani jiné způsobilosti. Musí být splněny pouze všeobecné podmínky provozování živnosti. Obory činností, které náleží do této živnosti, jsou uvedeny v příloze č. 4, živnostenského zákona. Jedná se například o prodej v obchodě.
- Koncesované živnosti

Aby mohl podnikatel provozovat koncesovanou živnost, musí získat státní povolení - koncesi. Pro získání koncese musí žadatel prokázat odbornou způsobilost. Příkladem koncesované živnosti je výroba zbraní, provozování střelnic, provozování cestovní kanceláře, taxislužby a podobně. Všechny druhy koncesovaných živností jsou uvedeny v příloze č. 3, živnostenského zákona.

2.1.4 Podnikání právnických osob

Pokud se podnikatel rozhodne podnikat jako právnická osoba, měl by počítat s tím, že zahájení podnikatelské činnosti bude administrativně náročnější. Základní podmínkou, kterou stanoví zákon je, že všechny typy právnických osob musí být zapsané v obchodním rejstříku. Členění právnických osob dle obchodního zákoníku:

Osobní společnosti – tyto společnosti jsou založeny sdružením osob. Ze zákona tuto společnost mohou založit minimálně dvě osoby. Základní kapitál je vklad do společnosti, a může mít peněžní i nepeněžní podobu. Nesmí se však jednat o práci či službu. Patří zde veřejná obchodní společnost a komanditní společnost (Martinovičová, 2019).

Veřejná obchodní společnost je založena minimálně dvěma společníky. Společníci ručí společně, nerozdílně, celým svým majetkem. Výše základního kapitálu není ze zákona stanovena. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku. **Komanditní společnost** musí založit minimálně dvě osoby (komplementář a komanditista). Komplementář ručí celým svým majetkem, komanditista do výše svého nesplaceného vkladu. Základní kapitál vkládá komanditista a činí minimálně 1,-Kč. Oprávnění k řízení mají komplementáři, pokud ve společenské smlouvě není stanoveno jinak. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku (Martinovičová, 2019).

Kapitálové společnosti – zakladatelé (společníci) této společnosti mají pouze povinnost vložit vklad. Ručení za závazky je buď omezené, nebo žádné. Patří zde společnost s ručením omezeným a akciová společnost (Veber, Srpová a kol., 2012).

Společnost s ručením omezeným může založit pouze jedna osoba. Zakladatel ručí do celkové výše nesplaceného vkladu. Základní kapitál, který podnikatel musí složit před vznikem společnosti, činí 1,-Kč. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. **Akciová společnost** může být založena jedním zakladatelem. Akcionář neručí za závazky společnosti. Základní kapitál činí 2 mil. Kč nebo 80 tis. eur. Společnost řídí představenstvo (Martinovičová, 2019).

Družstva – v praxi se jedná o méně častou formu podnikání. Družstvo je založeno za účelem podnikání nebo zajišťování sociálních, hospodářských nebo jiných potřeb svých členů. Jedná se o společnost neuzavřeného počtu osob (Veber, Srpová a kol., 2012).

2.2 Podnikatelský záměr a podnikatelský plán

Podnikatelský záměr je definován jako první myšlenka či nápad na poskytování služeb či statků, se kterými podnikatel může podnikat za účelem dosažení zisku. Podstatou podnikatelského záměru je vytvořit reálný, přesvědčivý a životaschopný přehled o budoucím fungování podnikatelského projektu. Výstupem je podnikatelský plán, který podnikateli napomáhá odhalit slabá místa, potenciální problémy, ověřit jeho reálnost a životaschopnost. **Podnikatelský plán** je písemný dokument, popisující všechny podstatné činnosti související s podnikáním. Vytváří se při zakládání firmy, či v již fungující firmě, například za účelem jejího rozšíření. Podnikatelský plán v již fungující firmě může sloužit také jako podklad ke kontrole při zjišťování, zda jsou dodrženy všechny normy, které byly původně plánovány.

Dobře zpracovaný podnikatelský plán může zaujmout potencionálního investora, který nám pomůže náš plán realizovat. Plán je důležitý nejen pro potenciální investory, ale také pro banky. Ty nám na základě reálného a životaschopného plánu projektu, umožní poskytnout bankovní úvěr na jeho realizaci.

Pomocí podnikatelského plánu si podnikatel odpovídá na otázky (Srpová a kol., 2011, str. 14):

- *kde se nyní nachází;*
- *kam se chce dostat;*
- *jak toho chce dosáhnout.*

2.2.1 Zásady pro zpracování podnikatelského záměru

Při sestavování podnikatelského plánu bychom měli respektovat obecně platné zásady. V literatuře Srpová a kol., 2011 jsou tyto zásady podnikatelského plánu uvedeny. **Srozumitelný a stručný** – je vhodné použít jednoduché vyjadřování, bez zbytečných přídavných jmen. Jednotlivé myšlenky uvádíme stručně, avšak je důležité, abychom nezapomněli uvést některé ze základních důležitých faktů. **Inovativní** – výrobky nebo služby by měly přinášet unikátní přidanou hodnotu, která by měla uspokojit potřeby zákazníka lépe než naše konkurence. **Pravdivý a reálný** – tyto zásady se považují za samozřejmost. **Logický a přehledný** – jednotlivé informace uvedené v podnikatelském plánu musí na sebe navazovat. Pro lepší přehlednost je vhodné sestavovat tabulky, časové průběhy či grafy. **Respektující rizika** – identifikace rizik

a návrh na jejich opatření zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu. Riziko je součástí každého podnikání a proto je třeba s ním počítat.

Riziko je nejistota, která v budoucnu může nastat. Může mít podobu pozitivní stránky nebo negativní stránky. Pozitivní stránkou se rozumí uplatnění na trhu, naděje vyššího zisku. Negativní stránka je chápána jako neúspěch podnikatelské aktivity. V některých případech je podnikatel vystaven takovému nebezpečí, které může vést i k bankrotu firmy. V lepším případě se jedná pouze o snížení hospodářského výsledku, na který mohou mít vliv různé faktory jako například: snížení poptávky, zvýšení cen vstupů, hospodářská politika, devizové kurzy apod. (Martinovičová a kol., 2014).

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Na trhu v současné době existuje mnoho podniků, které se liší velikostí, předmětem podnikání, kvalitou poskytování služeb a podobně. Každý investor či banka mají na podnikatelský plán jiné požadavky, co se týče jeho rozsahu a struktury. Z tohoto důvodu nelze určit přesnou strukturu podnikatelského plánu. Srpová a kol., 2011 uvádějí ve své publikaci následující strukturu podnikatelského plánu.

Shrnutí – nesmí být chápáno jako úvod. Jde o stručný souhrn všech důležitých informací o podnikatelském záměru. Rozsah shrnutí by neměl být kratší než dvě strany a delší než sedm stran. Po přečtení se má v čtenáři vzbudit zvědavost a zájem přečíst si i zbytek plánu.

Popis podnikatelského záměru – v současné době, kdy je trh obklopen širokou škálou produktů a služeb je uchycení na trhu dosti těžké. Proto pro podnikatele je důležité, přijít na trh se zajímavější, originálnější či profesionálnější koncepcí než naše konkurence. V této části se tedy podnikatel snaží vyzdvihnout svůj produkt či službu.

Popis výrobků nebo služby – zde se zabýváme detailnějším popisem našich produktů, služeb. Je důležité začít u produktu, který bude zajišťovat největší část výnosů. U technologických podrobností, není vhodné zmiňovat detailní informace, jelikož čtenář, který není zbyhlý v oboru, nemusí těmito podrobnostem porozumět. Lehce se o nich zmíníme, avšak zdůrazníme pouze podstatné rysy.

Okolí firmy – je základní faktor pro fungování podniku. Na okolí závisí základní činitele, které jsou důležité pro fungování firmy. Jedná se o zákazníky, dodavatele, odběratele, zaměstnance. Když podnik vybere správné místo pro své podnikání, může tak získat konkurenční výhodu. Okolím podniku se rozumí vše, co je

uvnitř podniku, a zároveň okolí, se kterým má podnik vzájemný vztah. Mezi prvky okolí podniku patří (Martinovičová, 2019):

- geografické okolí – ovlivňuje umístění podniku;
- technologické okolí – technické a technologické pokroky;
- sociální okolí – sociální zájmy zaměstnanců;
- ekonomické okolí – trh, finanční ústavy;
- ekologické okolí – vliv ekologických podmínek;
- etické okolí – tradice, zvyky obyvatelstva;
- kulturně-historické okolí – vzdělanost obyvatel.

Při analýze okolí firmy rozlišujeme dva činitele, které působí na firmu. Jedná se o činitele makrookolí a mikrookolí. K analýze makrookolí můžeme využít například PEST analýzu. V analýze mikrookolí zkoumáme například finanční analýzu podniku (Srpová a kol., 2011).

Analýza zákazníků – zjišťujeme potřeby či požadavky našich zákazníků. Odhadujeme budoucí vývoj poptávky na základě různých seznamů, například z veletržních katalogů či statistických úřadů. Výstupem této analýzy je stanovení segmentu našich potenciálních zákazníků, kterým budou nabízeny naše produkty.

Pro tuto analýzu může podnik použít marketingový výzkum. Tento výzkum se skládá z hledání a získávání sekundárních a primárních údajů. Sekundární údaje jsou již známé údaje, které byly zjištěny pro jiné účely. Jsou rychlým a levným zdrojem zjištění informací. Tyto údaje můžeme čerpat z interních a externích zdrojů. Do interních zdrojů patří například předešlé výzkumy, účetní záznamy, marketingové databáze. Do externích zdrojů patří například statistické údaje vydané státními orgány, aktuální publikace, externí výzkumy (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Primární údaje jsou údaje zjišťované pro konkrétní účel. Pro získávání těchto nových informací používáme metody dotazování, pozorování a experiment. Metoda pozorování spočívá v optickém sledování činnosti lidí prostřednictvím pozorovatele nebo záznamového zařízení (kamery). Hlavní výhodou této metody je získání autentických informací chování respondenta. V metodě dotazování sbíráme data od respondentů prostřednictvím dotazníků. Dotazování může být vedeno formou osobního

rozhovoru, telefonickým hovorem, písemným či elektronickým dotazníkem. V metodě experimentu se snažíme zjistit, které faktory a v jaké míře ovlivňují respondenta (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Analýza konkurence – úkolem je zjistit, kdo v našem okolí prodává srovnatelné výrobky nebo poskytuje podobné služby. Naše výrobky (služby) poté porovnáváme s konkurenčními a stanovujeme rozdílné odchylky. Zaměříme se především na kvalitu, servis, image a odbytové cesty konkurenčního produktu. Výsledkem analýzy je zjištění postavení naší firmy vůči konkurenci.

V této analýze se zaměřujeme na přímé a nepřímé konkurenty. Nesmíme ale zapomenout také na možné potenciální konkurenty (Svobodová a spol., 2017).

Mapování konkurence je důležité provádět pravidelně a důkladně, abychom se mohli včas připravit na možnou příchozí hrozbu. O tuto analýzu se stará strategický management, který má za úkol udržovat konkurenční výhodu firmy. Snaží se o to, aby firma byla vždy nad konkurencí a udržovala si tak místo na trhu (Zamazalová, M., 2010).

Konkurenci lze analyzovat pomocí několika metod. Mezi základní metody, patří SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza, Benchmarking (Kozel a spol., 2011).

Informace o firmě – uvádí se základní informace jako datum založení, sídlo, majitelé firmy a také motivace k založení. U firem s historií uvedeme nové změny, které nastaly například díky změně právní formy podnikání nebo změně vedení.

Klíčové osobnosti – uvádí se zde vzdělání a praktické zkušenosti pracovníků v řídicích funkcích. Dále také organizační schéma.

Marketing a prodej – zákazník se nejprve musí o produktu dozvědět. O tuto úlohu se stará marketing, který na výrobek vytvoří reklamu, se kterou se výrobek propaguje. V této části popisujeme, jakým způsobem se zákazník dozví o výrobku. Může se jednat o propagaci v televizi, rádiu nebo na sociálních sítích. Dobrá reklama může výrobku výrazně pomoci při jeho prodeji. Cena produktu by měla být optimální a stanovená tak, aby pokryla náklady a přinášela zisk.

Jedním z nástrojů marketingu je takzvaný marketingový mix 4P. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které jsou na sebe závislé a ovlivňují se. Zkratka 4P vznikla z počátečních písmen anglických slov product, price,

place, promotion v českém překladu se jedná o produkt, cenu, místo a marketingovou komunikaci. Moderní marketing se snaží na marketingový mix nahlížet z pohledu zákazníka (customer). Mimo 4P se stanovuje také 4C. Na produkt management se nahlíží jako *customer value*, na cenu jako *customer cost*, na místo jako *convenience* a na podporu jako *communication* (Přikrylová a kol., 2019).

Výroba, provozní činnosti – popisujeme výrobní postupy, kapacity výroby, stroje, technologie, materiálové zabezpečení, prostorové umístění výroby, vztahy s dodavateli. Při popisu zdůrazníme naše klíčové prvky, které přispívají úspěchu naší firmy. Může jít například o moderní technologii, kterou konkurence nemá, či levnějším výrobním postupem při zachování stejné kvality.

Stanovíme personální zdroje a organizační strukturu. Popíšeme náplň práce pro jednotlivá pracovní místa, tím určíme počet zaměstnanců pro realizaci plánu a zjistíme tak, kolik finančních prostředků budeme potřebovat na zaplacení mezd zaměstnanců (Drášilová, 2019).

Finanční plán – cílem této části je prokázat reálnost našeho podnikatelského záměru v číselné podobě. Sestavuje se zde:

- plán majetku a zdrojů,
- plánovaný výkaz zisku a ztrát,
- plán peněžních toků,
- plánová rozvaha,
- výpočet bodu zvratu a hodnocení efektivnosti.

Každý výkaz by měl obsahovat stručný komentář. Ve finančním plánu se doporučuje provést analýzu pomocí poměrových finančních ukazatelů. Patří zde ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

Finanční plán v malých podnicích není zapotřebí zpracovávat. Podnikateli stačí, aby svůj plán nosil v hlavě. U větších podniků hraje tento plán nevyhnutelnou a významnou roli. Je důležité stanovit plány dle časových horizontů, a to na krátkodobé plánování a dlouhodobé plánování. Krátkodobé plánování, neboli operativní plánování se stanovuje na dobu maximální jednoho roku. Souvisí s běžnou činností podniku. Stanovují se zde příjmy, výdaje a vyhotovuje se zde zisk před zdaněním. Dlouhodobým plánováním se myslí plánování v časovém horizontu dvou až pěti let. O toto plánování

se stará především strategický management, který rozhoduje o možných investicích (Růčková, Roubíčková, 2012).

Růčková (2019) ve své literatuře uvádí, že finanční plán by měl být typu SMART. Tudíž musí být chytře stanovený, realistický a musí naplňovat tyto požadavky: specific (konkrétní), measurable (měřitelný), attainable (dosažitelný), realistic (reálný) a time specific/trackable (časově definovaný).

Projektový plán - představuje harmonogram aktivit spojených s podnikatelskou činností. Zahrnuje přípravnou fázi, realizační fázi a aktivity plánované v budoucnosti.

V přípravné fázi se uvádí zdroje financování projektu. Může se jednat o zdroje vlastní nebo cizí. Mezi vlastní zdroje financování patří vklad podnikatele, dotace, dary, vklad profesionálních investorů. Financování pomocí cizích zdrojů má charakter dluhu. Patří zde bankovní úvěry, finanční leasing, faktoring a forfaiting, obchodí úvěr (Režňáková, 2012).

Analýza rizik – pomocí této analýzy můžeme pravděpodobné negativní efekty nastítnit. V případě, že dané riziko skutečně nastane, můžeme tuto analýzu využít pro přípravné opatření. Riziko tak snížíme či eliminujeme. Faktorů, které mohou ovlivnit fungování naší firmy a vystavit ji tak riziku je mnoho. Mezi základní patří například legislativní změny, změny chování zákazníků, přístup nové konkurence, chyby vedoucích pracovníků a podobně. Analýzu rizik můžeme provádět pomocí expertního hodnocení – odborného odhadu, který pak můžeme využít při analýze citlivosti rizik.

Kvalitně vyhotovená analýza rizik by měla být zpracována dle následujících bodů (Fotr a spol., 2017):

- vymezení rizik, které mohou ovlivnit fungování podniku;
- určení dopadů těchto rizikových faktorů na výstupy podnikatelského plánu;
- vybrat klíčová rizika, která mohou podnik nejvíce ohrozit;
- stanovit vhodná opatření a nástroje omezení dopadu těchto rizik.

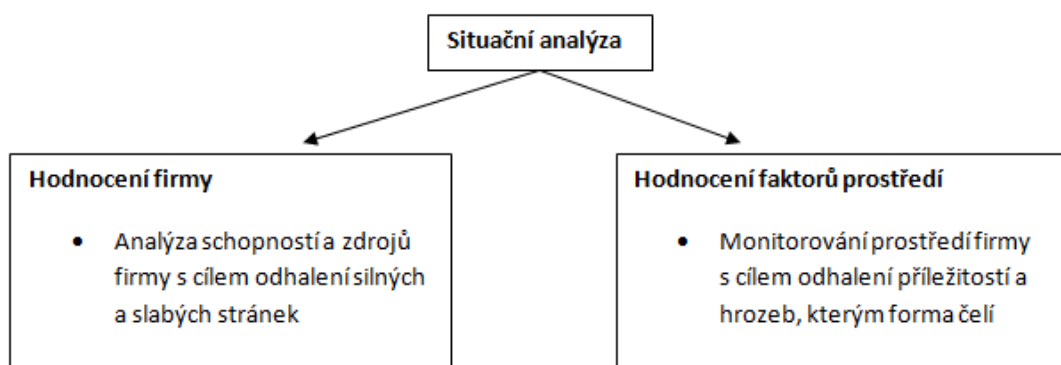
Příloha – k podnikatelskému plánu přikládáme důležité dokumenty. Například výkazy zisku a ztrát, smlouvy, životopisy důležitých osobností firmy, výkresy, fotografie produktů, technologické schéma výroby a další.

2.3 Metody pro analýzu podnikatelského prostředí

Před samotnou realizací podnikatelského záměru je důležité zjistit, které jednotlivé faktory na podnik působí a mohou do určité míry podnikatelskou činnost ovlivnit. V této kapitole budou vymezeny základní metody, pomocí nichž můžeme analyzovat podnikatelské prostředí.

2.3.1 Situační analýza a prostředí firmy

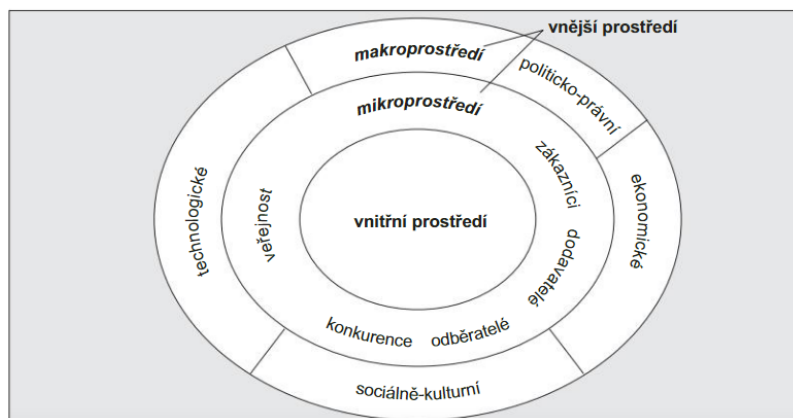
Situační analýza je všeobecná metoda, která zkoumá vnitřní a vnější prostředí firmy. Zkoumá činnosti a jevy, které na podnikatelskou činnost působí a zjišťuje míru jejich ovlivnění. Smyslem této analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi a zdroji firmy (Jakubíková, 2013).



Obrázek 2.1 Situační analýza

Zdroj: Vlastní zpracování (Jakubíková, 2013)

Kotler a Armstrong (2001) člení **prostředí** firmy na jednotlivé vrstvy. Jádrem – vnitřní prostředí, 1. vrstva – mikroprostředí, 2. vrstva makroprostředí.



Obrázek 2.2 Prostředí firmy

Zdroj: Jakubíková, 2013

Kotler a Armstrong (2001) upozorňují na to, že je důležité odlišit módní výkyvy od trendů a megatrendů.

- **Módní výkyvy** jsou jevy krátkodobé a nepředvídatelné,
- **trendy** se dají předvídat a mají dlouhodobou tendenci,
- **megatrendy** se vyznačují ekonomickými, technologickými a sociálními změnami, které ovlivňují život jednotlivce i společnosti.

2.3.2 Metody pro analýzu vnějšího podnikatelského prostředí firmy

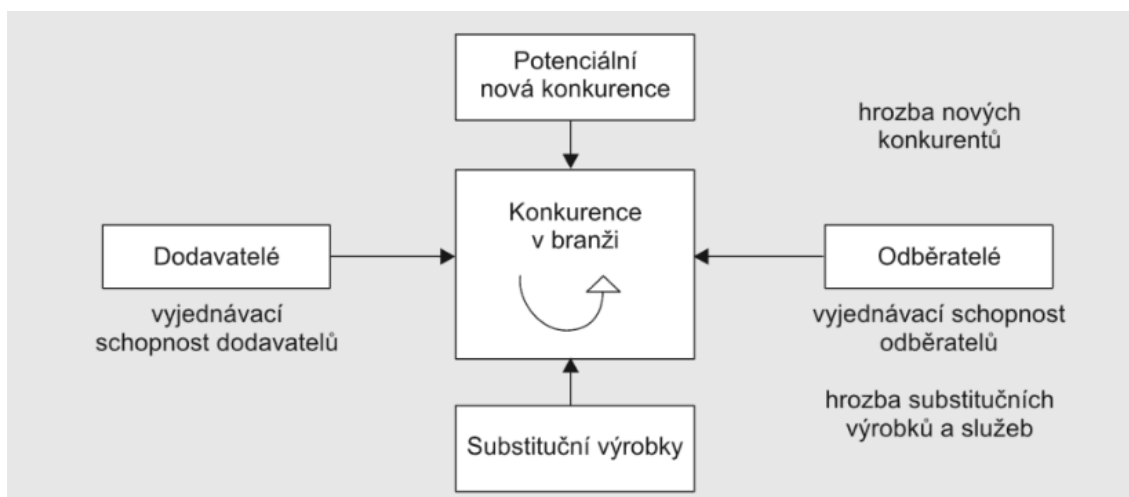
PESTLE Analýza

Analýza PESTLE zkoumá vnější faktory, které ovlivňují činnost podniku. Zkoumá tedy jevy politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, legislativní a ekologické (Brecht, 2013). **Politické faktory** - zde řadíme například stabilitu vlády, vliv politických stran, pracovní právo. **Ekonomické faktory** – do této oblasti spadá vývoj HDP, stav platební bilance státu, měnové kurzy, míra inflace, výše důchodů obyvatel. **Sociální faktory** – počet obyvatel, vzdělání obyvatel, zvyky, kultura obyvatel. **Technologické faktory** – jedná se o trendy v oblasti vývoje technologií, úroveň výzkumu, vládní podpora výzkumu. **Legislativní faktory** – legislativní zákony, daňové zákony, právní normy. **Ekologické vlivy** – ochrana životního prostředí, klimatické a přírodní podmínky.

Účelem vypracování PESTLE analýzy je zjištění možných příležitostí a hrozeb z širokého okolí podniku. Za úskalí této analýzy lze považovat nesnadné definování vývoje okolí podniku a s tím spojená nepřesnost a nejistota. Aby výsledky analýzy byly co nejpřesnější, je důležité pracovat s podloženými fakty (Brecht, 2013).

Porterův model pěti sil

Tvůrcem této analýzy je Michael Eugene Porter. Jedná se o externí analýzu, která vyhledává v okolí podniku možné příležitosti a hrozby. Cílem tohoto modelu je určit síly, které na daný podnikatelský subjekt působí, a identifikovat ty, které mají z pohledu budoucího vývoje na podnik největší význam. Porter tyto faktory zaznamenává v podobě pěti působících sil. Jedná se o (Jakubíková, 2013): hrozbu nových konkurentů do odvětví, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozbu substitučních výrobků a služeb, vyjednávací schopnost dodavatelů, vyjednávací schopnosti odběratelů.



Obrázek 2.3 Porterův model

Zdroj: Porter, in: Meffert, 1996, s. 148.

Porterova analýza se realizuje ve dvou základních krocích. V prvním kroku identifikujeme základní hrozby. Může se jednat například o vysokou konkurenční rivalitu v odvětví nebo o silného zákazníka. V druhém kroku se snažíme najít možné příležitosti/náměty, které by mohly tyto hrozby omezit či eliminovat.

2.3.3 Metody pro analýzu vnitřního prostředí firmy

VRIO analýza

VRIO analýza je zaměřena na vnitřní zdroje v podniku. Pomáhá hledat konkurenční výhodu v podniku z pohledu čtyř aspektů: **V** (value), hodnota, významnost zdroje. Jaká je hodnota zdroje na trhu? **R** (rarity), vzácnost, výjimečnost zdroje. Je zdroj na trhu vzácný? **I** (imitability), napodobitelnost zdroje. Jde zdroj snadno napodobit? **O** (organization), schopnost organizace využít zdroje. Má organizace dobré schopnosti na to, aby mohla zdroje využít?

Tabulka. 2.1 Analýza VRIO

Název zdroje	Hodnota zdroje „V“	Vzácnost zdroje „R“	Výjimečnost zdroje „I“	Soulad s organizací „O“	Vyhodnocení
A	Ne	Ne	nízká	ano	slabá stránka
B	Ano	Ne	nízká	ano	dočasná výhoda
C	Ano	Ano	vysoká	ano	silná stránka

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud je zdroj hodnotný, vzácný, ojedinělý, těžce napodobitelný a organizace má schopnost své zdroje využít, firma tak získá dlouhodobou konkurenční výhodu (Barney a Wright, 1997).

Analýza rizik

Analýza rizik je nezbytnou součástí podnikatelského záměru. Podrobně zde zkoumáme příčiny, vzájemné vazby a dopady možného potencionálního rizika. Analýzu rizik rozdělujeme na dvě samostatné fáze, na kvalitativní analýzu a kvantitativní analýzu. V kvalitativní analýze hodnotíme pravděpodobnost a důsledky rizika, zkoumáme závažnost rizik, předvídatelnost rizik, vazby a vztahy mezi jednotlivými riziky, stupeň kontrolovatelnosti a odvratitelnosti. Výsledkem je registr rizik, který obsahuje výsledné hodnocení rizik na intervalové stupnici [0,10] nebo jsou k rizikům přiřazeny zkratky H/M/L (angl. high, medium, low), které charakterizují jejich závažnost. K této kvalitativní analýze můžeme využít například metodu rybí kosti, síťové grafy nebo vývojové diagramy. V kvantitativní analýze podrobně rozebíráme rizika, které již byly zmíněny v kvalitativní metodě. Výstupem této analýzy je aktualizovaný registr rizik obsahující přesnou kvantifikaci pravděpodobnosti vzniku a dopadu potenciálních rizik. Po provedení těchto analýz se sestavují jednotlivé strategie a plány obrany proti těmto negativním rizikům (Svozilová 2016).

SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších analytických technik, zkoumající vnitřní a vnější prostředí firmy. Tato analýza posuzuje významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek a také zkoumá možné příležitosti a hrozby, kterým může být subjekt vystaven. Její název je odvozen od počátečních písmen anglických slov: **Strengths** (silné stránky), patří zde prvky, které zvyšují konkurenceschopnost podniku. Například know-how, vysoké vzdělání zaměstnanců, moderní technologie. **Weaknesses** (slabé stránky), mají negativní charakter, ovlivňují chod podniku, můžou snižovat hospodářský výsledek podniku. Například nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci, nízká kvalita produktů. **Opportunities** (příležitosti), zapisují se zde vnější podmínky, které mohou v současné době nebo v budoucnu podniku prospět. Například nové legislativní změny, které umožní podniku větší prospěch, nízká konkurence. **Threats** (hrozby), zapisují se zde negativní vnější podmínky, které mohou nastat. Například vstup nového konkurenta, vydání nové legislativy. Jednotlivé faktory se zapisují do takzvané SWOT matice, která je sestavena do čtyř skupin. Každá skupina je charakterizovaná specifickým přístupem ke strategii (přístup, WO, SO, WT, ST).

<div style="text-align: center;"> <div>Vnitřní faktory</div> <div>Vnější faktory</div> </div>	Slabé stránky (Weaknesses)	Silné stránky (Strengths)
	1..... 2..... 3.....atd.	1..... 2..... 3.....atd.
Příležitosti (Opportunities) 1..... 2..... 3.....atd.	Strategie WO	Strategie SO
Hrozby (Threats) 1..... 2..... 3.....atd.	Strategie WT	Strategie ST

Obrázek 2.4 SWOT matice

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie WO (weaknesses-opportunities) je zaměřena na překonání slabé stránky využitím příležitostí. **Strategie SO** (strenghts-opportunities) využívá silné stránky ve prospěch příležitostí. **Strategie ST** (strenghts-threats) využívá silné stránky k odvrácení ohrožení. **Strategie WT** (weaknesses-threats) minimalizuje slabé stránky vyhnutím se ohrožení.

Kvalitně zpracovaná analýza se musí držet určitých zásad. Tyto zásady popisuje ve své literatuře (Doležal a spol., 2012). Před začátkem aplikace této analýzy je zapotřebí sestavit tým lidí, kteří se na tomto výzkumu budou podílet. Tento tým musí znát základní princip této analýzy. Aplikujeme zde metodu brainstormingu nebo otevřenou diskusi. Je vhodné analýzu v krátkém časovém období opět aplikovat a zrevidovat ji. Na závěr výsledného dokumentu je nutné uvést, ke kterému datu byla analýza zpracována a jaká je její doba platnosti.

2.4 Finanční analýza v podnikatelském záměru.

Zpracování finanční analýzy je v podnikatelském záměru jedna z nejdůležitějších částí. Podnikatel musí dokázat, že jeho podnik bude životaschopný. Jelikož začínající firma ještě nemá žádné účetní výkazy, pracuje se zde s odhadem. Odhady se snažíme stanovit tak, aby co nejvíce odrážely realitu (Růčková 2019).

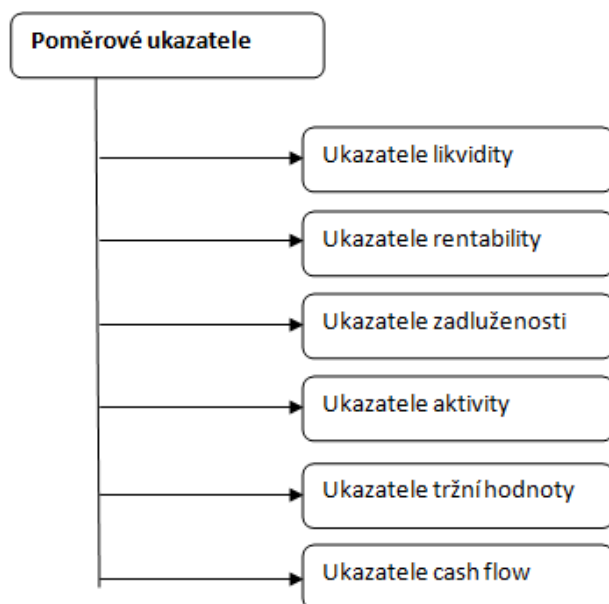
Růčková (2019) ve své publikaci uvádí následující výkazy, které je zapotřebí před začátkem podnikání naplánovat. **Plánování nákladů a zisku.** Náklady plánujeme od nejvýznamnějších položek (náklady na základní materiál, náklady na reklamu, osobní náklady). Zisk vyčíslíme porovnáním plánovaných nákladů a výnosů.

Plán provozního cash flow nám pomáhá zjistit předběžný finanční stav provozní činnosti. Výpočet provádíme buď přímou, nebo nepřímou metodou. Přímá metoda vychází z prvotních účetních záznamů. Nepřímá metoda vychází z čistého zisku. **Plánovaná rozvaha** podává přehled o majetku podniku a zdrojů krytí financování. Výsledkem je odhad aktiv a pasiv v jednotlivých obdobích plánování. **Plánování výkazu zisku a ztrát** podává přehled o nákladech a výnosech v podniku. Stanovujeme budoucí předpokládané tržby a náklady. Můžeme zde použít dva typy přístupu odhadu a to buď agregovaný přístup nebo desagregovaný přístup, který je založen na časových řadách. Výkaz zisku a ztrát nám vyčísluje výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření vypočteme pomocí rovnice:

$$VH = V - N \quad (2.1)$$

kde V jsou výnosy a N jsou náklady.

Finanční analýza představuje systematický rozbor dat, které jsou získané především v účetních výkazech. Finanční analýza hodnotí firemní minulost, současnost a předpovídá budoucnost finanční situace. Pro zjištění těchto skutečností, podnik pracuje s následujícími poměrovými ukazateli. Přehledné rozčlenění poměrových ukazatelů znázorňuje obrázek č. 2.5.



Obrázek 2.5 Členění poměrových ukazatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Pomocí finančních ukazatelů si firma odpovídá na různé otázky související s finančním zdravím firmy. Mezi nejčastěji používané ukazatele patří poměrové ukazatele (Růčková, 2019).

2.4.1 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita značí schopnost podniku přeměnit své zdroje na peněžní hotovost. Příliš vysoká míra likvidity je nepříznivý jev v podniku, jelikož podnik své finanční prostředky váže v aktivech, které nepracují ve prospěch zhodnocování finančních prostředků a „ukrajují“ tak z rentability. Likvidita v podniku by měla být z tohoto důvodu vyvážená. Pro výpočet se používají tři základní ukazatele: (Čížinská 2018)

- Běžná likvidita

$$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.2)$$

Ukazuje, zda je podnik schopen pokrýt své krátkodobé dluhy oběžnými aktivy. tj. zda dokáže v daném okamžiku přeměnit svá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Smyslem běžné likvidity je, aby podnik své krátkodobé závazky uměl hradit ze svých oběžných aktiv a ne např. prodejem hmotného majetku.

- Okamžitá likvidita

$$\frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.3)$$

Určuje, zda je firma schopna uhradit své dluhy s okamžitou splatností svými pohotovými platebními prostředky.

- Pohotová likvidita

$$\frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.4)$$

Ukazuje, zda je podnik schopen pokrýt své krátkodobé dluhy oběžnými aktivy mimo zásoby, které často v podniku není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky.

2.4.2 Ukazatele rentability

Rentabilita je schopnost podniku vykazovat zisk prostřednictvím investovaného kapitálu. Pro finanční analýzu je zapotřebí zisk správně vyčíslit a rozdělit do určitých kategorií. První kategorií je zisk před odečtením daní a úroků, vyjadřujeme ho pomocí anglické zkratky EBIT (Earnings before interest and Taxes). Tento zisk odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Druhou kategorií je zisk po zdanění, najdeme ho pod zkratkou EAT (Earnings after Taxes). Uvádí se ve výkazu zisku a ztrát, v části výsledku hospodaření za běžné období. Třetí kategorií je zisk před zdaněním EBT (Earnings before Taxes). Jedná se o provozní zisk, od kterého ještě nebyly sníženy daně. Můžeme ho využít k porovnání výkonnosti podniku, které mají rozdílné daňové zatížení.

V praxi jsou používány nejčastěji tyto ukazatele: (Růčková, 2019)

- Ukazatel ROA (return on assets). Jedná se o rentabilitu celkového vloženého kapitálu. Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy

$$\frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.5)$$

„Rentabilita celkového vloženého kapitálu ROA odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.“ (Růčková, 2019).

- Ukazatel ROCE (return on capital employed). Jedná se o rentabilitu celkového investovaného kapitálu. Tento ukazatel je odvozen od rentability celkového vloženého kapitálu (ROA).

$$\frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (2.6)$$

- Ukazatel ROE (return on equity) vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu. Tento ukazatel je významný zejména pro akcionáře nebo investory.

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

- Ukazatel ROS (return on sales) vyjadřuje, kolik podnik dokáže vyprodukovat zisku na 1 Kč tržeb. V praxi se s tímto druhem rentability můžeme setkat pod pojmem ziskové rozpětí, díky němuž můžeme vyjádřit ziskovou marži.

$$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

2.4.3 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatelé vyjadřují skutečnost, do jaké míry podnik využívá k financování aktiv cizí zdroje. Základním ukazatelem je ukazatel věřitelského rizika - debt ratio (Růčková, 2019).

$$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

Dalším doplňkovým ukazatelem je koeficient samofinancování - equity ratio. Výpočtem tohoto ukazatele zjistíme míru zadluženosti uvnitř podniku.

$$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.10)$$

Ukazatel úrokového krytí nám pomáhá zjistit, zda dluhové zatížení je pro firmu únosné. Udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky.

$$\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.11)$$

2.4.4 Ukazatele aktivity

Díky těmto ukazatelům zjišťujeme, jak firma využívá majetek v podniku, a jak se jednotlivé složky kapitálu vážou v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Vyčísľujeme zde dobu obratu, nebo počet obrátek (Růčková, 2019).

Obrat celkových aktiv (Total Assets Turnover Ratio) vyčísľuje efektivnost využívání celkových aktiv v podniku.

$$\frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

Rychlost obratu zásob (Inventory turnover ratio) nám říká, kolikrát za rok jsme schopni přeměnit zásoby na tržby.

$$\frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} \quad (2.13)$$

Pro výpočet doby obratu zásob vydělíme 365 dní výsledkem obratovosti zásob. Obratovost pohledávek nám říká, kolikrát se pohledávky přemění v tržby během určitého období.

$$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (2.14)$$

Pro výpočet doby obratu pohledávek použijeme podíl 365 dní ku výsledku obratovosti pohledávek. Obratovost závazků určuje, kolikrát se přemění závazky během určitého období v tržby.

$$\frac{\text{tržby}}{\text{závazky}} \quad (2.15)$$

2.4.5 Ukazatele tržní hodnoty a cashflow

Tyto ukazatele pracují s tržními hodnotami. Používají se zde takzvané burzovní ukazatele. Tyto ukazatele jsou významné zejména pro investory. Nejznámějším ukazatelem je čistý zisk na akcii, účetní hodnota akcií, dividendový výnos, dividendové krytí a další (Růčková, 2019).

Cílem analýzy **cashflow** je včas zachytit signalizující platební potíže firmy. Ty se dají zjistit jak z účetních výkazů, tak pomocí vzájemného poměru příjmů a výdajů z finanční činnosti (Růčková 2019). Obratová rentabilita udává finanční efektivitu v podniku. Jeho výše a postupný vývoj pomáhá určovat finanční přebytky.

$$\frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{obrat}} \quad (2.16)$$

Obrat ve jmenovateli představuje příjmy z běžné činnosti podniku. Stupeň oddlužení určuje poměr mezi financováním cizím kapitálem a vlastním kapitálem. Zjišťujeme, zda jsme schopni finanční závazky vyrovnávat z vlastních zdrojů.

$$\frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{cizí kapitál}} \quad (2.17)$$

Stupeň samofinancování investic nám určuje míru krytí investic z vlastních zdrojů. Abychom byli schopni investici financovat z vlastních zdrojů, hodnota ukazatele musí být vyšší než 100%. Je-li hodnota nižší, firma musí na investice použít externí zdroje.

$$\frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{investice}} \quad (2.18)$$

2.5 Shrnutí

Tato teoretická část bakalářské práce byla zaměřena na základní pojmy týkající se podnikatelské činnosti. Byly definovány právní formy podnikání a podrobněji rozepsaná struktura podnikatelského záměru, která bude sloužit jako podklad pro praktickou část této práce. Byly definovány základní metody pro analýzu podnikatelského prostředí, z nichž metoda SWOT a Porterova analýza je použita v následující kapitole.

3 Analýza podnikatelského okolí

Tato část bakalářské práce je zaměřena na vlastní analýzu podnikatelského okolí současného podniku. Aplikací metod popsanych v kap. 2 budou posouzeny jednotlivé faktory podnikatelského okolí fungující restaurace a budou vymezeny důležité faktory, které poslouží k tvorbě návrhu podnikatelského záměru.

První část je zaměřená na charakteristiku a popis podniku. Ve druhé části je podrobně rozpracovaná Porterova analýza pěti sil. V závěru této kapitoly je zpracována SWOT analýza, ve které je zhodnocena situace podniku a je navržena strategie SWOT.

3.1 Charakteristika a okolí podniku

Pro tuto bakalářskou práci je vybrán již fungující podnikatelský subjekt. Jedná o restauraci, která se nachází ve vesnici Rychaltice a najdeme ji pod názvem „Hospoda u Richarda“. Rychaltice jsou součástí obce Hukvaldy, které se nacházejí v okrese Frýdek - Místek v Moravskoslezském kraji. Dle českého statistického úřadu ke dni 1. 1. 2019 žije v Hukvaldech 2 063 obyvatel.

Restaurace „U Richarda“ nabízí klasické české pokrmy a zvěřinové speciality. Ve všední dny nabízí také polední menu. Cena menu je pro všechny jídla stejná a činí 109 korun. K výběru mají hosté obvykle z pěti druhů pokrmů. Kapacita restaurace je uzpůsobena pro 150 osob. Součástí restaurace je také venkovní terasa, dětské hřiště a salónek. Zákazníci mohou dle domluvy využívat prostory restaurace k pořádání rodinných oslav, firemních večírků nebo mohou využít služby cateringu. Restaurace se nachází necelých 100 metrů od sjezdu z dálnice E462, která spojuje Českou republiku a Polsko. Tato silnice je dlouhá 323 km a denně zde projede několik tisíc aut. Mnoho zákazníků tvoří motoristé, kteří z této dálnice sjedou a zastaví se v restauraci na jídlo či pití. Před restaurací se nachází velké parkoviště s kapacitou 25 parkovacích míst. Významný podíl na tržbách podniku tvoří soukromé akce. Tyto akce se uskutečňují v salóнку, který má kapacitu 50 osob. Příloha č. 4, která je součástí této práce, obsahuje fotky tohoto podniku.

3.2 Porterův model pěti sil

Dodavatelé

Nejvýznamnějším dodavatelem restaurace je velkoobchod Marko, které sídlí v Ostravě. Marko nabízí široký sortiment potravinářského i spotřebního zboží. Tento

velkoobchod nabízí také služby distribuce, kdy si zákazník zboží objedná online a Makro ho zákazníkovi doručí. Podnik odebírá zboží také od firmy Good Venison s.r.o., která se zabývá prodejem zvěřinového masa. Firma Beskyd Fryčovice a.s., poskytuje restauraci čerstvou zeleninu a bylinky. Tato společnost sídlí v sousední obci. Dodavatelem alkoholických nápojů je Pivovar Koníček s.r.o., který sídlí ve Vojkovicích. Pivovar Koníček získal řadu ocenění a také první místo v degustačních soutěžích v České republice. Všichni tito dodavatelé mají dlouholetou tradici a jejich zboží vykazuje vysokou známku kvality. Vyjednávací síla dodavatelů v potravinářském průmyslu je *nízká*. Ovlivnit cenu je takřka nemožné z důvodu velkého počtu konkurenčních podniků.

Odběratelé

V současné době disponuje na trhu mnoho restaurací, fastfoodu či kaváren. Zákazník má tedy širokou škálu možností, kde si zajít na dobré jídlo či posedět s přáteli u piva, vína a nealkoholických nápojů. Situace na trhu je přehlcená, a to je následkem *vysoké* vyjednávací síly zákazníků. Restaurace se nachází poblíž obce Hukvaldy, které jsou vyhledávaným turistickým střediskem pro rodiny s dětmi či páry, kteří se rádi zastaví na dobré, poctivé české jídlo. Restaurace má prostornou terasu, která je velkým lákadlem také pro cyklisty, kteří se zde rádi zastaví a osvěží se domácí limonádou. Konkrétnější rozdělení zákazníků do určitých kategorií se nachází v kapitole č. 4, této práce.

Potenciální konkurence

Restaurace se nachází poblíž často vyhledávané turistické oblasti Hukvaldy. Právě tyto oblasti, ve kterých se pohybuje velké množství turistů, jsou velkým lákadlem pro potenciální konkurenci. Vznik nové konkurence v okolí by představovalo pro restauraci značnou hrozbu, která by vedla ke snížení počtu zákazníků a tím by doházelo ke snížení tržeb. V okolí Hukvald je v provozu sedm restaurací. Tento fakt může být pro potenciální konkurenci dost odrazující. Spojením vysokých nákladů, které vznikají při vzniku nové restaurace, považujeme pravděpodobnost založení nového podniku za velmi *nízkou*.

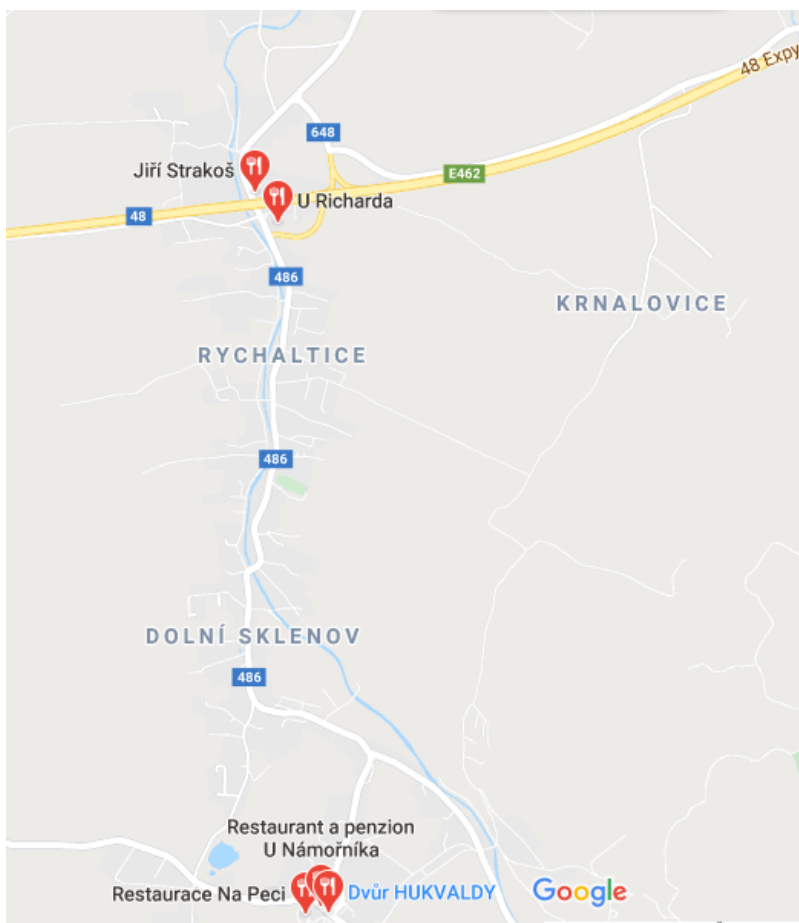
Substituty

Substituty zde představují pokrmy dostupné v jiných restauracích, ve fastfoodech, pizzeriích, či jiných specializovaných podnicích zabývajících se těmito

službami. Všechny tyto substituty jsou pro restauraci hrozbou a je velice důležité sledovat jejich nabídku a ceny. Snížení cen konkurenčních firem může vést k poklesu našich zákazníků. Nesmíme ale zapomenout na jedno ze základních pravidel v oblasti gastronomie, kdy kvalita jídla hraje důležitější roli než jeho cena. Zákazník si raději za kvalitní pokrm připravený z čerstvých surovin připlatí. Za substitut můžeme považovat i donesené jídlo návštěvníky Hukvald, kteří si připraví svačinu doma. Síla hrozby substitutů je *nízká*.

Stávající konkurenti

V blízkosti restaurace se nachází velké množství konkurentů, kteří nabízejí podobnou nabídku pokrmů i nápojů. Restaurace „U Richarda“ má konkurenty: restaurace „U Strakošů“, „U námořníka“, dvůr Hukvaldy a restaurace „Na Peci“. Na obrázku č. 3.1 je znázorněna mapa všech blízkých konkurentů v okolí.



Obrázek 3.1 Mapa konkurentů

Zdroj: Mapy Google

Nejbližším konkurentem je restaurace „U Strakošů“, která je vzdálena necelých 300 metrů od našeho podniku. Tato restaurace je zaměřena také na českou kuchyni. Ceny v této restauraci jsou dost nízké, což může řadu zákazníků přilákat. Cena poledního menu se pohybuje okolo 90 korun. Nízká cena není vždy zárukou dobré kvality a chuti pokrmu v oblasti gastronomie. Na internetu se vyskytuje řada negativních recenzí na tento podnik. Lidé si stěžují především na špinavé prostředí, nedobré jídlo a špatnou obsluhu. Podnik nabízí kapacitu 40 osob včetně venkovní zahrádky. Restaurace je otevřená denně od 10:00 do 22:00 hodin.

V dnešní době si většina lidí před vstupem do restaurace nejprve přečte recenze, aby si udělala představu, do kterého podniku vůbec vstupuje. Jelikož tento podnik má řadu negativních recenzí, které zákazníka můžou odradit, nepovažujeme tento podnik za velkou konkurenční hrozbu.

Restaurace „U námořníka“ má již dlouholetou tradici. Je provozována od roku 1997. Své zákazníky láká především na masové speciality, které jsou připravovány kuchaři přímo před očima hostů na otevřeném ohništi, které je součástí restaurace. Dalším silným lákadlem pro zákazníky jsou zahraniční speciality. Podnik si zakládá na tom, aby každý host odcházel domů s gastronomickým zážitkem. Restaurace neposkytuje denní menu. Ceny za hlavní chod se pohybují od 160 korun výše. Kapacita restaurace je 65 míst. Otevírací doba je denně od 11:00 do 22:00 hodin. Součástí restaurace je také penzion, který poskytuje 4 dvoulůžkové pokoje. Cena za ubytování na jednu noc v dvoulůžkovém pokoji je 1 580 korun včetně snídaně.

„Dvůr Hukvaldy“ se nachází v samotném centru obce Hukvaldy. Tato restaurace poskytuje také ubytovací služby. Restaurace se specializuje na českou kuchyni. Kapacita restaurace v zimním období je 60 míst. V létě je k dispozici také venkovní terasa s kapacitou 25 míst. Otevírací doba: Po–Čt: 10:00 – 21:00, Pa–Ne: 10:00 – 22:00. Cenová hladina za hlavní jídlo se zde pohybuje v rozmezí 140 korun a výše. Součástí restaurace je také penzion, který poskytuje ubytování od 750,-Kč/osoba.

Restaurace „Na Peci“ se také nachází v centru obce Hukvaldy. Jídelní a nápojový lístek je poměrně rozsáhlý. Nalezneme v něm klasická česká jídla, ale také italskou pizzu, která se peče v kamenné peci přímo před zákazníkem. Restaurace se také pyšní příjemným prostředím a pohodovou atmosférou. Na venkovní zahrádce se nachází stylová dřevěná terasa doplněná příjemným posezením u jezírka. Pro děti je k dispozici

také dětské hřiště. Kapacita restaurace spolu s terasou je 70 osob. Otevírací doba je Po-Pa 12:00 - 21:00, So-Ne 11:00 - 22:00.

V tabulce č. 3.1 jsou vypsané silné a slabé stránky jednotlivých konkurenčních podniků.

Tabulka 3.1 Silné a slabé stránky konkurenčních podniků

Konkurenti	Silné stránky	Slabé stránky
„U Strakošů“	<ul style="list-style-type: none"> Nízké ceny pokrmů a nápojů Polední menu za nízkou cenu 	<ul style="list-style-type: none"> Zastaralý vzhled restaurace Nízká kapacita Negativní recenze
„U námořníka“	<ul style="list-style-type: none"> Restaurace s dlouholetou tradicí Nabídka specialit a zahraničních pokrmů Příjemné prostředí Masové pokrmy jsou připravovány před očima zákazníka Možnost ubytovacích služeb 	<ul style="list-style-type: none"> Nízká kapacita Vysoké ceny Restaurace nenabízí polední menu
„Dvůr Hukvaldy“	<ul style="list-style-type: none"> Nabídka tradičních českých ale i zahraničních pokrmů Možnost ubytovacích služeb 	<ul style="list-style-type: none"> Podnik stále mění majitele Nízká kapacita Negativní recenze
„Na peci“	<ul style="list-style-type: none"> Široký sortiment tradičních českých jídel Příjemná atmosféra 	<ul style="list-style-type: none"> Nízká kapacita Vysoké ceny

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 3.1 je patrné, že největším konkurentem je restaurace „U námořníka“. Většina konkurentů má podobný koncept a zaměřuje se klasickou českou kuchyní. Konkurenční podniky mají nižší *kapacitu než* restaurace „U Richarda“. Žádná z uvedených restaurací nenabízí službu *rozvozu jídel*. V jídelních lístcích chybí *zdravější pokrmy*, jídla pro vegetariány, vegany a také dezerty. Ani v jednom z konkurenčních podniků není zaveden *paging systém*, který výrazně zrychluje obsluhu hostů.

Politika a vláda státu

Ačkoli politika a vláda státu nejsou v původním Porterově modelu zahrnuty, v některých případech mohou podnik vystavit hrozbám, a proto je vhodné tento faktor také zvážit. Rozhodovací stanoviska vlády mohou negativně ovlivnit podnikatelskou činnost.

Vláda vystavuje podniky rizikům především vydáním nové legislativy či zvýšením daní. Pravidelné sledování plánovaných legislativních změn pomůže podniku připravit se na budoucí změny. Stát vydává novely zákonů s dostatečným předstihem, aby se na ně podniky mohly připravit. U některých případů může mít nové stanovisko vlády negativní dopad na firmu.

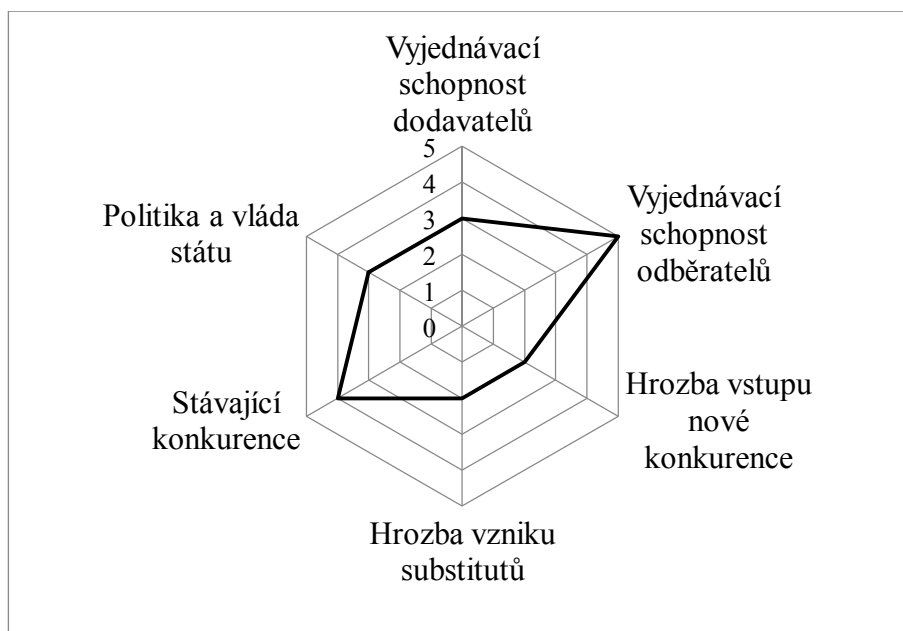
Význam vlivu řešených oblastí na restauraci „U Richarda“ jsou zobrazeny v následující tabulce č. 3.2. K jednotlivým faktorům jsou přiřazeny číslovky 1 až 5, přičemž číslo 1 má nejmenší vliv na firmu a číslo 5 největší vliv na firmu.

Tabulka 3.2 Porterova analýza

Oblasti Porterovy analýzy	Vliv na firmu				
	1	2	3	4	5
Vyjednávací schopnost dodavatelů			X		
Vyjednávací schopnost odběratelů					X
Hrozba vstupu nové konkurence		X			
Hrozba vzniku substitutů		X			
Stávající konkurence				X	
Politika a vláda státu			X		

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohodnocení jednotlivých faktorů je stanoveno dle vlastního uvážení. Výsledné hodnoty jsou poté přeneseny do pavučinového grafu, který je znázorněn na obrázku č. 3.2.



Obrázek 3.2 Pavučinový graf

Zdroj: Vlastní zpracování

Zhodnocení modelu

Nejsilnější vliv na podnik mají odběratelé, jelikož pro firmu představují zdroj zisku. Druhým silným vlivem jsou stávající konkurenti, kteří mohou našim zákazníkům poskytnout lepší službu. Vyjednávací schopnost dodavatelů a ovlivnění vlády je přiřazeno střednímu vlivu. Tyto vlivy nemohou podle našeho názoru ohrozit naše podnikání. Hrozba potenciální konkurence a vznik substitutů má na podnik nejmenší vliv.

3.3 VRIO analýza

Tato metoda zkoumá konkurenční pozici podniku na trhu z hlediska vnitřních zdrojů. Vnitřní zdroje podniku jsou rozděleny na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. VRIO analýza je vytvořena na základě předchozího fungování podniku.

	Zdroje	Vytváří hodnotu?	Je vzácný?	Snadno napodobitelný?	Dobře využitelný?	Konkurenční pozice	Ekonomický přínos
Hmotné	Umístění restaurace	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá výhoda	Vysoký
	Vybavení restaurace	Ano	Ne	Ano	Ne	Konkurenční shoda	Nízký
	Kvalita surovin	Ano	Ano	Ano	Ne	Dočasná výhoda	Střední
Lidské	Kvalita zaměstnanců	Ano	Ano	Ne	Ano	Dočasná výhoda	Střední
	Organizační struktura	Ano	Ne	Ano	Ne	Konkurenční shoda	Nízký
	Motivace zaměstnanců	Ano	Ano	Ano	Ne	Dočasná výhoda	Střední
Finanční	Peněžní prostředky	Ano	Ne	Ano	Ne	Dočasná výhoda	Střední
Nehmotné	Spokojenost zákazníků	Ano	Ano	Ano	Ne	Dočasná výhoda	Střední
	Modernizace restaurace	Ano	Ano	Ano	Ne	Dočasná výhoda	Střední

Obrázek 3.3 VRIO analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 3.3 je patrné, že největší konkurenční výhodou podniku je umístění podniku. Tento hmotný zdroj je v podniku dobře využitelný a díky němu se zvyšuje jeho ekonomický přínos. Podnik, který využívá lépe, stejně či hůře oproti konkurenci své zdroje přináší větší či menší ekonomický přínos podniku.

3.4 SWOT analýza

Silné stránky

Nejdůležitější silnou stránkou restaurace je její poloha. Podnik se nachází blízko sjezdu z vysoce frekventované dálnice E462. V blízkosti se nachází autobusová zastávka, od které vede turisticky značená trasa až na hrad Hukvaldy. Právě tato trasa je často vyhledávána turisty.

Další silnou stránkou jsou příznivě nastaveny ceny v restauraci. Na polední menu, které je za *obvyklou cenu (srovnatelná s konkurencí)* dojíždějí lidé z různých podniků, které jsou v blízkosti restaurace. Jedná se především o podnik TMetal s.r.o. a Beskyd Fryčovice a.s. V okolí se vyskytuje pouze jedna restaurace, která disponuje nižšími cenami, ovšem kvalita jídla dle recenzí na internetu je nedostatečná. Silnou stránkou jsou také *pozitivní recenze* restaurace na internetu.

Slabé stránky

Mezi největší slabou stránku jsme zařadili malou *reklamní kampaň*. Podnik nemá své vlastní *webové stránky* a je málo aktivní na *sociálních sítích*. V dnešní době má většina restaurací vystavený svůj jídelní a nápojový lístek online na svých webových stránkách. Pro zákazníka to je velkou výhodou, jelikož se může předem podívat, co daná restaurace nabízí. Zákazník restaurace „U Richarda“ tak neví, jakou denní či stálou nabídku restaurace nabízí.

Další slabou stránkou je také *malý sortiment výběru jídel*. V jídelním lístku schází nabídky *zdravějších variant jídel*, například salátů či pokrmů pro vegetariány. Mimo jiné chybí také *dezerty*. V letním období by bylo vhodné rozšířit nabídku *osvěžujících nápojů* či koktejlů.

Příležitosti

Mezi příležitostmi podniku můžeme zařadit budoucí potenciál nových zákazníků. Jedná se především o ty, kteří se chtějí po dlouhém výletu na Hukvaldy dobře najíst za rozumnou cenu. Také o zákazníky, kteří zde zavítají po cestě ve směru na Polsko a v poslední řadě také o cyklisty a stálé zákazníky.

Lze předpokládat, že každý spokojený zákazník této restaurace rozšíří své pozitivní recenze dalším lidem, a ti budou chtít tento podnik také navštívit.

Za příležitost lze považovat i preference zdravějšího způsobu stravování, které je v dnešní době velice vyhledávané. V nabídce by tyto pokrmy neměly chybět.

Mezi další příležitosti, které by vedly k větší rentabilitě restaurace je rozšíření předmětu podnikání o službu dovozu pokrmů v okolí podniku. Tato služba by napomohla k získání nových zákazníků. V blízkosti podniku se nachází mnoho malých firem, které nemají k dispozici stravovací zařízení. S těmito podniky by restaurace mohla navázat spolupráci ohledně dovozu obědů. Jedná se o firmy BeWooden s.r.o., Technosvár s.r.o., Kopoolspol v.o.s., Beskyd Fryčovice a.s., Agrosilo Fryčovice s.r.o.

Hrozby

Jedna z možných hrozeb z pohledu nejbližší konkurence je případná změna majitele restaurace „U Strakošů“ a s tím spojená investice do rozšíření kapacity a zlepšení nabídky služeb a pokrmů. Tyto změny mají tendenci přilákat nové zákazníky. Tato hrozba pro restauraci „U Richarda“ by mohla vést k sníženému počtu zákazníků a tím ke snížení rentability. Další hrozbou pro podnik mohou být rostoucí ceny zdrojů, hygienické nároky, daňové zatížení nebo vydání nové legislativy. Všechny tyto hrozby mohou v podniku vést k nutným výdajům navíc.

Výraznou hrozbou pro restauraci jsou nekvalifikovaní a nezkušení zaměstnanci. Při náboru nových zaměstnanců je důležité pečlivě ověřit jejich dovednosti a znalosti, jelikož nekvalitní zaměstnanci mohou ohrozit dobré jméno restaurace a tím zapříčinit pokles zákazníků. Je důležité si kvalitní zaměstnance v podniku udržet. Každý zaměstnanec musí být k práci motivován, a to jak ve formě hmotných odměn, tak ve formě nehmotných odměn (Sinek, 2015).

Na základě strukturovaného rozhovoru s majitelem restaurace jsme stanovili určité body od 1 do 5, které určují důležitost jednotlivých faktorů, přičemž 1 = nejméně důležitý faktor a 5 = nejvíce důležitý faktor. U záporných faktorů jsou body uvedeny v záporných hodnotách -1 = nejmenší důležitost a -5 = největší důležitost. Každému faktoru jsme také určili jejich váhy. Výsledky SWOT analýzy jsou interpretovány do následujících tabulek č. 3.3 a 3.4.

Tabulka 3.3 Interpretované výsledky analýzy interních faktorů

Silné stránky	Body	Váhy	Součin
Poloha restaurace	5	0,35	1,75
Příznivé ceny	4	0,25	1
Pozitivní recenze	3	0,15	0,45
Vysoká kapacita	4	0,25	1
Celkem	16	1,0	4,2
Slabé stránky			
Slabá reklamní kampaň	-3	0,35	-1,05
Nízký sortiment jídel a nápojů	-2	0,15	-0,3
Závislost na kvalitě dodávaných produktů	-4	0,30	-1,2
Vysoce konkurenční služba	-3	0,20	-0,6
Celkem	-12	1,0	-3,15
Celkem interní faktory			1,05

Zdroj: Vlastní zpracování

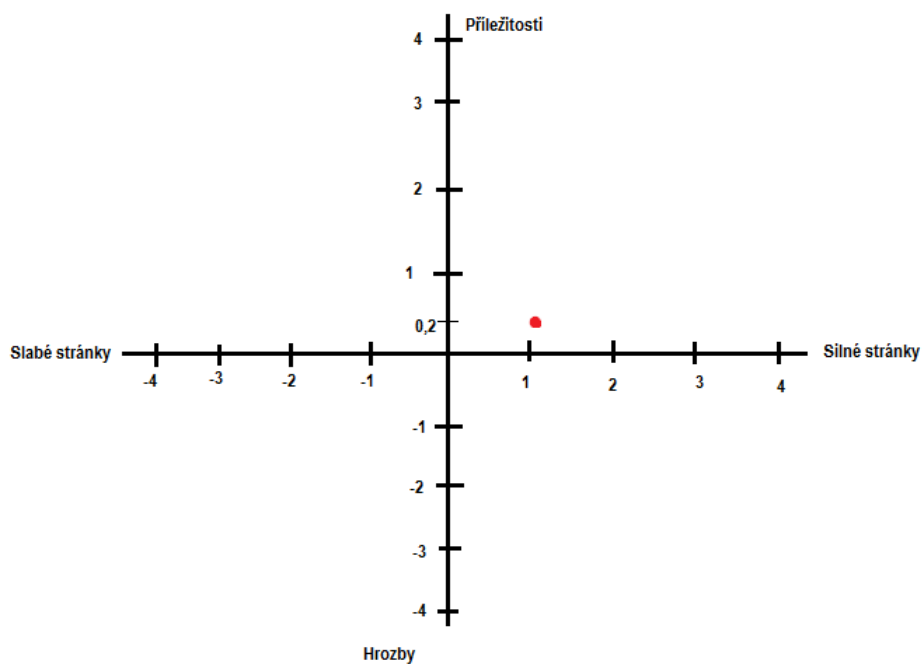
Z tabulky č. 3.3 je patrné, že silné stránky převažují nad slabými stránkami restaurace. Výsledky interních faktorů jsou pro podnik příznivé, ovšem některé slabé stránky může podnik využít jako příležitost, a tyto nedostatky tak eliminovat. Tabulka č. 3.4 znázorňuje možné příležitosti a hrozby vnějších faktorů na podnik.

Tabulka 3.4 Interpretované výsledky analýzy vnějších faktorů

Příležitosti			
Růst potencionálních zákazníků	4	0,35	1,4
Rozšíření sortimentu	3	0,25	0,75
Rozšíření služby dovozu jídel	3	0,30	0,9
Chybná strategie konkurentů	4	0,10	0,4
Celkem	14	1,0	3,45
Hrozby			
Ohrožení konkurence	-3	0,25	-0,75
Nedostatek kvalitních zaměstnanců	-4	0,40	-1,6
Zvýšení cen zdrojů	-3	0,20	-0,6
Vyšší daňové zatížení	-2	0,15	-0,3
Celkem	-12	1,0	-3,25
Celkem externí faktory			0,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné sumy jednotlivých částí SWOT analýzy jsou následně interpretované do grafu uvedeného na obrázku č. 3.3.



Obrázek 3.3 Graf SWOT analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledného grafu lze vyčíst, že se jedná o strategii SO (strenghts-opportunities). Tento typ strategie využívá silné stránky k využití příležitosti na trhu. Pro restauraci jde o nejpříznivější situaci, prostřednictvím které můžeme využít silné stránky i příležitosti současně.

4 Vlastní podnikatelský záměr

Tato část práce je zaměřena na ověření životaschopnosti a reálnosti provozování restaurace „U Richarda“. V tomto podnikatelském záměru se v následujících stránkách vyskytne vlastní návrh podnikatelského záměru, osoby, která má zájem provozovat tento podnik pod podnájemem.

4.1 Shrnutí

Příjemná česká restaurace nacházející se poblíž známé turistické oblasti Hukvaldy, která má k dispozici vysokou kapacitu až 150 míst se bude zaměřovat na klasická česká jídla s rozšířenou nabídkou o nutričně vyvážené zdravé pokrmy. V hlavní sezónu, kdy se otevře letní terasa, bude rozšířená nabídka osvěžujících domácích limonád, koktejlů, piv a vín. Ve všední dny od 10:00 do 15:00 bude restaurace nabízet polední menu. Zákazník bude mít na výběr ze sedmi pokrmů, z toho dva budou zaměřeny na zdravou stravu. Nabídka stálých pokrmů a také denní nabídka menu bude k dispozici na webových stránkách restaurace.

Za hlavní konkurenční výhodu oproti ostatním restauračním provozovnám v blízké oblasti jsou její prostory. Restaurace má k dispozici pro zákazníky soukromý sál s kapacitou 50 osob, který je vhodný pro pořádání velkých soukromých akcí jako například oslavy narozenin, firemní večírky, pohřební hostiny. Tuto službu žádná restaurace v okolí nenabízí. Za další konkurenční výhodu lze považovat rozšířenou nabídku nutričně vyvážených zdravých jídel. Tuto možnost také žádný z konkurenčních podniků nenabízí.

Cílem tohoto projektu je podpořit a vyzdvihnout restauraci, přilákat široké spektrum zákazníků pomocí kvalitně zpracované reklamy, oslnit je chutnými pokrmy připravovanými z čerstvých a zdravých surovin s hlavním cílem zanechat u nich v paměti tento podnik tak, aby nadále šířili jejich kladné zkušenosti s tímto podnikem dalším lidem.

4.2 Popis podniku

Podnikatelka, která bude v podnájmu tohoto podniku, bude vlastnit živnostenské oprávnění, jejímž předmětem podnikání je hostinská činnost. Podnětem pro provozování této restaurace byla pro podnikatelku obrovská záliba ve vaření společně

s touhou začít podnikat. V tabulce č. 4.1 se nacházejí základní informace o budoucí provozovně. Příloha č. 4 obsahuje fotografie podniku.

Tabulka 4.1 Základní informace o budoucí provozovně

Název podniku	Restaurace „U Richarda“
Adresa provozovny	Rychaltice 32
Provozovatel	Anežka Brožová
Adresa provozovatele	Příborská 13
Kontaktní údaje	723 525 034
E-mail	uricharda32@seznam.cz
Odvětví podnikání	Pohostinství
Předmět podnikání	Hostinská činnost
Další služby	Poskytování služby rozvozu
Právní forma podnikání	Živnostenské oprávnění
Počet zaměstnanců	2 kuchaři, 2 pomocní kuchaři, 2 obsluhující, uklízečka.
Otevírací doba	
	pondělí – čtvrtek 10.00 – 21.00
	pátek – sobota 10.00 – 23.00
	neděle 11.00 – 20.00
Webové stránky	www.uricharda32.cz

Zdroj: Vlastní zpracování

Popis výrobků a služeb

Kromě klasické české kuchyně bude v jídelním lístku rozvinuta také nabídka zdravých pokrmů a domácích dezertů. Dále v něm budou nabízeny teplé a studené nápoje, alkoholické a nealkoholické nápoje. V letní sezóně bude navíc rozvinuta nabídka domácích osvěžujících limonád, koktejlů a rozšíří se sortiment čepovaných piv.

Veškeré pokrmy budou připravené z kvalitních čerstvých surovin a nabídka jídelního lístku bude taková, aby zaujala co největší spektrum zákazníků. Jídelní lístek se stálou nabídkou a také obědové menu bude k dispozici na webových stránkách restaurace. Menu bude vystavováno vždy s týdenním předstihem. Cena obědových menu se bude pohybovat v cenové relaci od 99,- Kč do 120,- Kč. Rozvoz menu okolním podnikům bude zajišťován svépomocí. Objednávky na daný den budou uzavírány den dopředu. Kompletní jídelní lístek tvoří přílohu č. 1 této bakalářské práce.

Restaurace nabízí také službu pronajmutí prostoru pro soukromou akci. V případě, že tento zákazník bude odebírat nápoje a pokrmy z restaurace, tak poskytnutí soukromého prostoru bude mít zdarma. V případě, že si zákazník sám obstará nápoje nebo rauty na svou soukromou akci, bude si podnik účtovat 2 000,- Kč za poskytnutí prostoru.

4.3 Marketingové aktivity

Marketing a nízká propagace byla pro restauraci vyhodnocena v SWOT analýze v kapitole č. 3 této práce za jednu z největších slabých stránek. Právě toto nová provozovatelka vzala jako příležitost, a tuto slabou stránku restaurace se pokusí eliminovat. V této části bude popsána její nová strategie, která má pomoci podniku k jeho zviditelnění na trhu a dosahování tak většímu úspěchu.

Marketingové cíle a strategie

První marketingová strategie bude směřovat k letákové kampani. Leták bude informovat o nové nabídce pokrmů a nápojů. Bude klást důraz na zařazení nových zdravých pokrmů, kde vyzdvihne jejich kvalitu, čerstvost a hlavně chuť. Veškeré pokrmy budou na letáčku zobrazeny formou obrázku. Zároveň se zde také představí i nabídka domácích moučníků. Letáky budou rozneseny do poštovních schránek všech obyvatel obce Rychaltice, Fryčovice a Hukvaldy.

Dalším nástrojem propagace, který v dosavadní firmě chyběl, byly webové stránky. Ty nově budou vytvořeny pomocí programu webnode.cz. Tento program si za své služby účtuje měsíčně 249,- Kč. Celkové náklady za rok činí 2 988,- Kč. Webové stránky budou informovat o aktuální nabídce obědových menu. Obsahovat budou také stálý jídelní a nápojový lístek. Lidé se prostřednictvím těchto stánků dozví také o chystaných sezónních nabídkách a slevách. Na webu také nebudou chybět kontaktní údaje.

Restaurace bude vlastnit profil také na sociálních sítích, a to na Facebooku a Instagramu. V dnešní době jsou sociální sítě velice rozšířené a populární. Velkou výhodou těchto aplikací je, že jsou dostupné zdarma, a tudíž na ně nebudou vynaloženy žádné finanční prostředky. Na Facebooku se budou vyskytovat aktuální důležité informace o restauraci. Například aktuální otevírací doba, kontaktní údaje a aktuální obědové menu, které bude sdíleno vždy s týdenním předstihem. Druhou sociální sítí je Instagram. Veškerá jídla ze stálého jídelníčku budou vyfotografována a následně vyvěšena na tuto sociální síť za záměrem přilákat zákazníka.

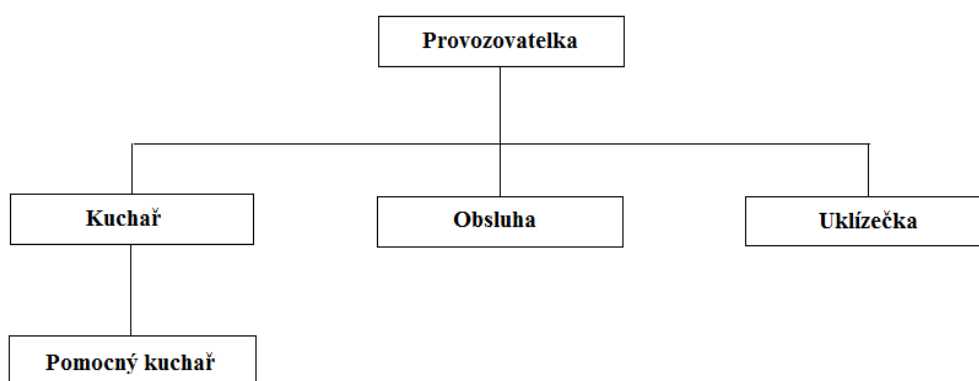
Dalším nákladem pro reklamu by byl náklad na vytvoření reklamní cedule. Reklamní cedule se bude nacházet v prostoru, který je součástí parkoviště restaurace a zároveň je toto místo značně viditelné pro auta, které z dálnice E462 sjíždějí.

Jelikož tato reklama bude stát na pozemku restaurace, nebude pro podnik představovat žádnou finanční zátěž.

Firma Letaky4u nabízí plnobarevný tisk reklamní cedule včetně grafického návrhu, na PVC materiál, který je natřen speciálním leskem a vybaven proti ochraně mechanického a UV poškození. Reklamní cedule bude mít velikost 200 cm x 100 cm. Firma si za ni účtuje 1 999,- Kč.

4.4 Zaměstnanci a organizační struktura

V podniku bude zaměstnáno 7 zaměstnanců. O přípravu a výdej jídel se postarají dva profesionální kuchaři, kteří se budou v restauraci střídát na směny typu krátký a dlouhý týden. Tito kuchaři budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Dalšími zaměstnanci jsou pomocní kuchaři, kteří pomohou hlavním kuchařům v době vydávání obědových menu a to od 10:00 do 15:00 hodin. Rozvoz poledních menu a také nákup některých potřebných surovin bude mít na starost provozovatelka, která celý podnik povede. Dalšími zaměstnanci budou dvě servírky a jedna uklízečka. Organizační struktura podniku je uvedena na obrázku č. 4.1.



Obrázek 4.1 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

V následující tabulce č. 4.2 jsou uvedeny hrubé mzdy všech zaměstnanců a odvody sociálního a zdravotního pojištění, které podnikatel musí za své zaměstnance odvést. Tyto mzdy jsou určeny na základě předchozích zkušeností majitele s vedením současného podniku.

Tabulka 4.2 Osobní náklady

Pozice	Úvazek	Hrubá mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Náklady celkem
Kuchař 2x	Plný	60 000	15 000	5 400	80 400
Pomocný kuchař 2x	Zkrácený	24 000	6 000	2 160	32 160
Obsluha 2x	Plný	50 000	12 500	4 500	67 000
Uklízečka	Zkrácený	12 000	3 000	1 080	16 080
Celkové náklady/měs.		146 000	36 500	13 140	195 640
Celkové náklady/rok.		1 752 000	438 000	157 680	2 347 680

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Finanční plán

V této části podnikatelského záměru bude vyčíslen předběžný finanční plán podniku. Finanční plán patří do nejdůležitější části dokumentu, jelikož nám slouží k ověření životaschopnosti a reálnosti podniku. V plánu budou vymezeny veškeré výdaje, které podnikatelka vynaloží před zahájením činnosti, také výdaje které budou vynakládány během provozu. Dále budou vyčísleny předpokládané tržby, a to ve třech prognózách – pesimistické, optimistické a reálné. Následně bude vyhotoven plánovaný výkaz zisku a ztrát.

Zřizovací výdaje

Podnikatelka začne podnikat na začátku roku 2021. Pro rozjezd podniku podnikatelka vloží částku 350 000,- Kč ze svých našetřených úspor ve formě základního kapitálu. Podnik je kompletně vybaven veškerým potřebným zařízením, který je potřebný k provozování restaurace. Výdaj, který provozovatelka považuje za vhodný, je nákup nového konvektomatu s pořizovací cenou 120 000,- Kč. Dále také moderní technika paging, která urychlí objednávku zákazníka. Provozovatelka zútulní podnik novými dekoracemi a nechá opravit některé opotřeбенé stoly. Veškeré zřizovací náklady společně s cenami jsou uvedeny v tabulce č. 4.3.

Tabulka 4.3 Jednorázové investice před zahájením činnosti.

Položka	Náklady v Kč
Konvektomat	120 000
Moderní technologie Paging	10 000
Nákup dekorací	8 000
Reklamní letáky + grafický návrh	1 790
Jídelní a nápojové lístky + grafický návrh	3 870
Reklamní cedule + grafický návrh	2 839
Drobné stolařské práce	10 000
Celkem	156 499

Zdroj: Vlastní zpracování

Pořizovací cena konvektomatu činí 120 000,- Kč (gastrozarizeni.cz, 2020). Paging systém s pořizovací cenou 5 000,- Kč za 10 kusů bude objednan 2x přes webovou stránku avfactory.cz. Dekorace budou nakoupeny v obchodním řetězci IKEA. Firma letaky4u graficky navrhne a vytiskne reklamní letáky a jídelní lístky. Reklamní letáky budou o velikosti 148 mm x 210 mm s cenou za kus 1,60,- Kč. Necháme si jich vytisknout 1 000 kusů. Za grafický návrh těchto letáků si firma účtuje 1 190,- Kč. Za grafické zpracování čtyřstranného jídelního a nápojového lístku si firma účtuje 2 270,- Kč. Jídelních lístků si necháme vytisknout 50 ks s pořizovací cenou 32,- Kč/ks. Stolařské práce budou provedeny místním truhlářem. Bude se jednat o opravení a lakování některých opotřebovaných stolů a židlí.

Konvektomat bude odepisován pomocí rovnoměrných odpisů a spadá do 2. odpisové skupiny. V tabulce č. 4.4 jsou vyčísleny roční odpisy a zůstatkové ceny konvektomatu.

Tabulka 4.4 Roční odpisy a zůstatkové ceny konvektomatu

Rok	Roční odpis	Zůstatková cena
2021	13 200	106 800
2022	26 700	80 100
2023	26 700	53 400
2024	26 700	26 700
2025	26 700	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní náklady v podniku jsou pravidelné platby, které se budou uskutečňovat po celou dobu provozu restaurace. Veškeré provozní náklady mají splatnost 1 měsíc. V následující tabulce č. 4.5, jsou tyto provozní náklady uvedeny. V příloze č. 1 této práce jsou tyto provozní náklady podrobněji rozčleněny.

Tabulka 4.5 Provozní náklady

Položky	Náklad za měsíc	Náklad za rok
Spotřeba materiálu	207 000	2 484 000
Spotřeba energie	24 000	288 000
Ostatní služby	39 269	471 228
Mzdové náklady	195 640	2 347 680
Daň silniční	250	3 000
Odpisy	1 100	13 200
Celkem	467 259	5 607 108

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4.6 znázorňuje počáteční rozvahu, která je sestavena k 1. 1. 2021.

Tabulka 4.6 Počáteční rozvaha k 1.1.2021

Stálá aktiva	120 000,00	Vlastní kapitál	350 000,00
DHM	120 000,00	Základní kapitál	350 000,00
Oprávký	0,00		
Oběžná aktiva	230 000,00	Cizí zdroje	
Zásoby	207 000,00		
Peněžní prostředky	23 000,00		
Aktiva celkem	350 000,00	Pasiva celkem	350 000,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Na straně aktiv se nachází majetek podniku, který se skládá z dlouhodobého hmotného majetku a oběžného majetku. Dlouhodobý majetek představuje již zmíněný konvektomat. Oběžný majetek představuje zásoby a peněžní prostředky v pokladně a na běžném účtu. Na straně pasiv je uveden základní kapitál, který majitelka vložila pro začátek podnikání.

Příjmy

Na základě předchozích zkušeností majitele restaurace, jsme stanovili čtyři typy zákazníků, kteří podnik budou navštěvovat. Prvním typem zákazníků budou osoby, které přijdou do restaurace v pracovních dnech na obědové menu nebo jejich menu bude rozvezeno díky službě rozvozu. Jejich průměrná útrata činí 110,- Kč na osobu. Druhým typem zákazníků jsou ti, kteří přijdou do restaurace na oběd či večeři ale jejich výběr pokrmů a nápojů nebude z obědového menu ale z jídelního lístku. U těchto zákazníků počítáme s průměrnou tržbou 230,- Kč na osobu. Mezi třetí typ zákazníků patří rodiny

s dětmi, páry a turisté. S návštěvností těchto typů zákazníků počítá restaurace především přes víkendové dny. Útrata průměrného zákazníka činí 250,- Kč. Do čtvrtého typu zákazníků, spadají ti, kteří navštíví restauraci v poledních či večerních hodinách a ke konzumaci si objednají zákusek, kávu, víno či pivo s průměrnou tržbou 150,- Kč na jednoho zákazníka. V neposlední řadě nesmíme také zapomenout na soukromé akce, které podnik poskytuje. Zde předpokládáme průměrné konání šesti akcí během jednoho měsíce s průměrným počtem osob 30 a útratou na osobu 250 korun. Následující údaje o tržbách v podniku jsou shrnuty do tabulek č. 4.7 a 4.8.

Tabulka 4.7 Předpokládané tržby v sezónním období dle předchozích zkušeností provozování podniku

Typ zákazníka	Útrata	Počet zákazníků/1den	Počet dní	Měsíční tržby	Tržba za sezónu
1Q	110	110	23	278 300	1 669 800
2Q	230	20	23	105 800	634 800
3Q	250	100	8	200 000	1 200 000
4Q	150	15	31	69 750	418 500
Soukromé akce	250	30	6	45 000	270 000
Celková tržba v sezónním období					4 193 100

Zdroj: Vlastní zpracování

Za sezónní období autor považuje měsíce duben až září, jelikož v tomto období je otevřen hrad Hukvaldy, který navštěvuje mnoho turistů. V tomto období se také otevře letní terasa restaurace, tudíž se výrazně zvýší kapacita míst k sezení. V letním období je také restaurace častou zastávkou pro cyklisty, kteří si zde udělají krátkou přestávku.

Následující tabulka č. 4.8 znázorňuje tržby mimosezónní období, za které autorka považuje měsíce říjen až březen. Počet zákazníků je zde snížen o 30% a to v důsledku zavření hradu Hukvaldy a zavření terasy restaurace.

Tabulka 4.8 Předpokládané tržby mimosezónní období dle předpokládaných zkušeností provozování podniku

Typ zákazníka	Útrata	Počet zákazníků/1den	Počet dní	Měsíční tržby	Tržba mimo sezónu
1Q	110	77	23	194 810	1 168 860
2Q	230	14	23	74 060	444 360
3Q	250	70	8	140 000	840 000
4Q	150	10	31	46 500	279 000
Soukromé akce	250	21	6	31 500	189 000
Celková tržba mimo sezónu					2 921 220

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková tržba za jeden kalendářní rok, představuje součet sezónního období a mimosezónního období a tvoří celkem **7 114 320 korun**.

Pesimistická varianta

Při pesimistické variantě počítáme se snížením tržeb o 30%, se snížením spotřeby materiálů o 5%, se zvýšením spotřeby energie o 5% a zvýšením mzdových nákladů o 10%. Reálná prognóza představuje průměrnou hodnotu optimistické a pesimistické prognózy. Následující tabulka č. 4.9 zaznamenává roční tržby a změny nákladů v rámci optimistické, pesimistické a reálné prognózy.

Tabulka 4.9 Prognóza tržeb a nákladů k 31.12.2021

	Optimistická prognóza	Pesimistická prognóza	Reálná prognóza
Tržby	7 114 320	4 980 024	6 047 172
Spotřeba materiálů	2 484 000	2 359 800	2 421 900
Spotřeba energie	288 000	302 400	295 200
Mzdové náklady	2 347 680	2 582 448	2 465 064

Zdroj: Vlastní zpracování

Naplnění optimistické či reálné prognózy považuje autorka za pravděpodobné, jelikož se tržby a počty zákazníků, které jsou stanoveny v tabulce č. 4.7 a 4.8, odvíjejí na základě předchozích let provozování této restaurace.

Příloha č. 5 obsahuje kompletní verzi výkazu zisku a ztrát, který je vyčíslen na základně reálné prognózy. Následující tabulka č. 4.10 vyčísluje výsledky hospodaření ve třech variantách.

Tabulka 4.10 Výsledek hospodaření ve třech prognózách k 31.12.2021

	Optimistická verze	Pesimistická verze	Reálná verze
Příjmy celkem	7 114 320	4 980 024	6 047 172
Spotřeba materiálu	2 484 000	2 359 800	2 421 900
Spotřeba energie	288 000	302 400	295 200
Ostatní služby	471 228	471 228	471 228
Mzdové náklady	2 347 680	2 582 448	2 465 064
Silniční daň	3 000	3 000	3 000
Odpis konvektomat	13 200	13 200	13 200
Výdaje celkem	5 607 108	5 732 076	5 669 592
Základ daně	1 507 212	-752 052	377 580
Daň 15%	226 082	-112 808	56 637
Zdravotní pojištění	101 737	-50 764	25 487
Sociální pojištění	220 053	-109 800	55 127
Čistý zisk	959 340	-478 681	240 330

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí

Z propočtů, které byly provedeny ve třech prognózách, je viditelné, že podnikatelka bude vykazovat zisk pouze za předpokladu naplnění optimistické nebo reálné prognózy. Optimistická verze tržeb byla stanovena dle předchozích zkušeností majitele. V pesimistické variantě jsme snížili tržby o 30%, zároveň jsme snížili spotřebu materiálu o 5%, zvýšili spotřeby energie o 5% a zvýšili mzdové náklady o 10%. V důsledku těchto změn zisk vykazuje záporných hodnot.

Následující tabulka č. 4.9 zobrazuje konečnou rozvahu k 31. 12. 2021. Příloha č. 6 obsahuje kompletní verzi rozvahy.

Tabulka 4.9 Konečná rozvaha k 31.12.2021

Stálá aktiva	106 800,00	Vlastní kapitál	590 329,67
DHM	120 000,00	Základní kapitál	350 000,00
Oprávk	13 200,00	VH běžného období	240 329,67
Oběžná aktiva	690 529,67	Cizí zdroje	207 000,00
Zásoby	243 200,00	Krátkodobé závazky	207 000,00
Pohledávky	255 065,93		
Peněžní prostředky	192 263,74		
Aktiva celkem	797 329,67	Pasiva celkem	797 329,67

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozvaha je sestavena dle předpokladů uskutečnění reálné prognózy. Hospodářský výsledek činí dle reálné prognózy 240 329,67 korun. V příloze č. 7 jsou

uvedeny výsledky vybraných ukazatelů finanční analýzy, které jsou vypočteny na základě již zmíněných vzorců uvedených v kapitole 2.4.

4.6 Analýza rizik

Za největší riziko, které autor považuje za nejzávažnější je pokles návštěvnosti tohoto restauračního zařízení. Zákazníci jsou pro restauraci hlavním zdrojem příjmů a bez nich by podnik nemohl fungovat. Podnikatel se musí tedy co nejvíce zaměřit na spokojenost svých zákazníků a snažit se přilákat nové potenciaální zákazníky. V případě, že toto riziko nastane, je nutné identifikovat příčinu a najít nové řešení jak zákazníky do podniku přilákat. Případným řešením může být například poskytování výhodných nabídek například nabídka obědového menu s nápojem zdarma či jiných akcí. Majitel se také může zaměřit na vytvoření nové marketingové kampaně.

Druhým závažným rizikem, které může nastat, je nedostatek kvalitních zaměstnanců. Neochotný a nekvalifikovaný personál může ohrozit pověst podniku a to může mít návaznost na snížení počtu zákazníků. Pro minimalizaci tohoto rizika dbáme na kvalitní zaškolení našich zaměstnanců. Snažíme se kvalitní zaměstnance motivovat odměnami a bonusy. V případě, že v podniku zaměstnáme zaměstnance se kterým nebudeme spokojeni a bude náš podnik vystavovat riziku ve formě ztráty zákazníků, je nutné ho vyřadit z pracovní pozice.

Zvýšení cen vstupů považujeme za střední riziko, které může v podnikání nastat. Toto riziko se budeme snažit eliminovat vždy jiným alternativním řešením. Například při zvýšení cen surovin, se pokusíme najít levnější alternativu suroviny s nižší cenou. Nesmíme ovšem omezit kvalitu pokrmu.

Dalším rizikem pro podnik mohou být mimořádná vládní opatření či legislativní změny. Může se jednat o změny například zavedení elektronické evidence tržeb, nebo zavedení státních opatření v důsledku šíření pandemie, kdy vláda vyhlásí uzavření podniků. Taková vyhláška může být pro podnik likvidační. Je důležité, aby podnikatel ihned zareagoval a přizpůsobil se trhu tak, aby byl v souladu s vládou a zároveň svou službu nadále zákazníkům poskytoval. Například při uzavření podniku v důsledku pandemie, poskytnout zákazníkům služby rozvozu.

Riziko nedodržení kritických bodů HACCP při výrobě pokrmů, které stanovuje zákon č. 258/00 Sb. o ochraně veřejného zdraví se může podnik dostat do ohrožení a to udělením pokuty nebo v horším případě toto nedodržení hygienických předpisů může

vést až k uzavření podniku. Odpovědnou osobou za dodržování těchto podmínek je provozovatel restaurace. Proto je důležité, aby pravidelně kontroloval tyto podmínky a seznámil s nimi všechny zaměstnance v podniku.

Živelná pohroma je dalším rizikem, které tento podnik může ohrozit. V důsledku požáru či jiné živelné pohromy se podnik může dostat do ohrožující situace. Záleží však na výši škod těchto pohrom. Opatřením pro tyto rizika je pojištění majetku, které případné škody uhradí.

Vymezení těchto rizik, stanovení jejich dopadu, míry pravděpodobnosti a stupně významnosti jsou uvedeny v příloze č. 2 této práce. Výsledné hodnoty jsou následně zpracovány do mapy rizik, která je znázorněna v příloze č. 3.

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat podnikatelský záměr na provoz restaurace. Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, které se týkají podnikatelské činnosti. Jedná se například o pojem obchodní závod, podnikatel, právní formy podnikání. Veškeré pojmy byly čerpány z odborných literatur. Po vymezení základních pojmů je v práci popsána obecná struktura podnikatelského plánu včetně příslušných náležitostí a zásad. Dále jsou v teoretické části vymezeny metody analýzy podnikatelského prostředí, charakteristika finančních ukazatelů a potup analýzy rizik.

Poznatky z teoretické části jsou využity pro vypracování praktické části. První část praktické části byla zaměřena na analýzu podnikatelského prostředí, díky které jsme prozkoumali okolí firmy dle Porterovy analýzy a SWOT analýzy. V Porterově analýze jsme zmapovali, které faktory na podnik působí. Definovali jsme dodavatele, kteří budou náš podnik zásobovat, vymezili jsme konkurenty v okolí, včetně stanovení jejich silných a slabých stránek a stanovili nejsilnějšího konkurenta, kterým se stala restaurace „U námořníka“. Příchod nové konkurence jsme uvážili za málo pravděpodobný, ovšem ohrožením pro podnik může být změna majitele či rekonstrukce podniků v okolí. Dále jsme definovali potenciální odběratelé a možné substituty. Do Porterovy analýzy autorka zavedla i vládní faktory, které považuje za důležité, jelikož vydání některých vládních opatření, mohou výrazně ovlivnit fungování podniku. Výsledky Porterovy analýzy jsou aplikovány do pavučinového grafu, ze kterého je patrné, že největší vliv na firmu mají odběratelé. V této části analýzy podnikatelského prostředí se nachází také SWOT analýza, která definuje vnější a vnitřní faktory, které na podnik působí. Ve vnitřním prostředí je důležité, více se zaměřit na reklamu a rozšíření sortimentu výběru jídel. Za silnou stránku restaurace považujeme především její polohu a kapacitu. U vnějšího prostředí si musíme dát pozor na výběr kvalitních zaměstnanců, jelikož ti jsou pro podnik gastronomického zařízení velice důležité.

Druhá část bakalářské práce je zaměřena na vlastní podnikatelský záměr. V první části jsou uvedeny základní údaje o provozovně. Následují marketingové strategie a cíle, které chce nová provozovatelka aplikovat. Jedná se především o vyzdvihnutí podniku pomocí reklamy. První propagace bude ve formě roznosu letáku po okolních obcích, aby se všichni obyvatelé o novém provozu restaurace dozvěděli. Dále provozovatelka

zapracuje na zviditelnění restaurace na sociálních sítích a to především na Facebooku a Instagramu. Další část podnikatelského záměru se zaměřuje na organizační schéma podniku, včetně výpočtu mezd všech zaměstnanců. Finanční plán je v práci vypracován dle předchozích zkušeností majitele tohoto podniku. Před začátkem podnikání provozovatelka vloží do podniku 350 tisíc ve formě základního kapitálu. Ve finančním plánu je vypočten výkaz zisku a ztrát ve třech možných variantách a to pesimistické, optimistické a reálné. Optimistická varianta je definována na předchozích letech fungování podniku. Tržby jsou zde rozděleny dle sezónního a mimosezónního období. V pesimistické variantě se počítá se snížením tržeb o 30% s tím je spojeno i snížení zásob o 5% a zvýšení cen některých vstupních nákladů. Reálná varianta představuje průměr těchto dvou variant. Výsledek hospodaření za běžné období nabyl příznivých kladných hodnot u této reálné varianty, a proto provozovatelka považuje tento podnikatelský záměr za životaschopný. V závěru práce je vypracována také analýza rizik. Za největší riziko autorka považuje snížení návštěvnosti tohoto restauračního zařízení. Pokud nedojde ke zhoršení ekonomických, politických či jiných možných faktorů, které by mohly výrazně ovlivnit fungování tohoto podniku, považuje tento podnikatelský záměr za reálný a životaschopný.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
2. ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.
3. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4275-5.
4. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
6. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
7. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Jan VAVŘINA a Miloš KONEČNÝ. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-5316-4.
8. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
9. MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Překlad Věra Vávrová a Gustav Tomek. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
10. PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.
11. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.
12. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4047-8.
13. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

14. SINEK, Simon. *Lídři jedí poslední: proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Přeložil Viktor HORÁK. V Brně: Jan Melvil, 2015. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-89-9.
15. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Přeložil Martin MOROVICS. Praha: Grada Publishing, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
16. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš Orlik. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
17. SVOBODOVÁ Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
18. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
19. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
20. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele: proč a v čem podnikat, jak napsat podnikatelský plán, analýza trhu, marketingové nástroje, s kým spolupracovat, finance a financování, úskalí daní a práva*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
21. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
22. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické dokumenty a ostatní

23. *Systém pro přivolání obsluhy* [online]. Česká republika, 2020 [11. 4. 2020]. Dostupné z: <https://eshop.avfactory.cz/restauracni-pagery/1415-system-pro-privolani-obsluhy.html>
24. *Mapy google* [online]. [19. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@49.6357466,18.2173757,14>
25. Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. [online]. [19. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zakony/455-1991-zivnostensky-zakon/>
26. *RETIGO O 623I (400V)* [online]. Česká republika, [11. 4. 2020]. Dostupné z: <https://www.gastro-olomouc.cz/retigo-o-623i-400v.htm>
27. *Letáky ceník* [online]. Česká republika, [11. 4. 2020]. Dostupné z: <http://www.letaky4u.cz/cenik/>

28. *U námořníka* [online]. Česká republika, [11. 4. 2020]. Dostupné z:
<https://www.unamornika.com>
29. *Na peci - restaurace* [online]. Česká republika, [11. 4. 2020]. Dostupné z:
<http://www.napeci.cz>
30. *Dvůr Hukvaldy* [online]. Česká republika, [11. 4. 2020]. Dostupné z:
<https://www.dvurhukvaldy.cz/>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
č.	číslo
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	zisk po zdanění (čistý zisk)
EBIT	zisk před úhradou úroků a daní
EBT	zisk před zdaněním
HACCP	analýza rizik a stanovení kritických kontrolních bodů
HDP	hrubý domácí produkt
kap.	kapitola
kol.	kolektiv
kor.	korporace
N	náklady
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
Sb.	sbírka zákonů
spol.	společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
str.	stránka
V	výnosy
VH	výsledek hospodaření

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 1. května 2020

Marie Brožová

.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha 1: Provozní náklady

Příloha 2: Tabulka rizik

Příloha 3: Mapa rizik

Příloha 4: Fotky podniku

Příloha 5: Kompletní verze výkazu zisku a ztrát

Příloha 6: Kompletní verze rozvahy

Příloha 7: Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů finanční analýzy

Příloha 1: Provozní náklady

Tabulka 1: Provozní náklady

		1. měsíc	1.rok
Spotřeba materiálu	Suroviny	200 000	2 400 000
	Pohonné hmoty	3 000	36 000
	Čistící prostředky	3 000	36 000
	Kancelářské potřeby	1 000	12 000
Spotřeba energie	Elektřina	8 000	96 000
	Plyn	6 000	72 000
	Vodné a stočné	10 000	120 000
Ostatní služby	Pronájem	35 000	420 000
	Internet a telefon	900	10 800
	EET a platební terminál	1 000	12 000
	Koncesionářské poplatky	120	1 440
	Prádelna	2 000	24 000
	Webové stránky	249	2 988
Mzdové náklady	Superhrubá mzda	195 640	2 347 680
Daň silniční		250	3000
Odpisy		1 100	13 200
Celkem provozní náklady		467 259	5 607 108

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2: Tabulka rizik

Kód	Riziko	Dopad	Míra dopadu	Míra pravděpodobnosti	Stupeň významnosti	Opatření
1.A	Pokles návštěvnosti restauračního zařízení	Snížení tržeb, které může vést až k uzavření podniku	4	3	12	Nová marketingová kampaň, průzkum trhu, akce, slevové kupóny
2.B	Nedostatek kvalitních zaměstnanců	Snížení kvality služeb a spokojenosti zákazníků	3	2	6	Školení zaměstnanců, motivace zaměstnanců
3.C	Zvýšení cen vstupů	Snížení rentability	2	3	6	Alternativní řešení, levnější suroviny
4.D	Mimořádná vládní opatření, změna legislativy	Zvýšení nákladů, uzavření podniku	4	2	8	V případě uzavření podniku, najít alternativní řešení například rozvoz jídel
5.E	Nedodržení HACCP	Pokuta, uzavření podniku	3	3	9	Neustálá kontrola, dodržování norem, směrnic
6.F	Živelná pohroma	Zničení majetku, mimořádné náklady	4	2	8	Pojištění majetku

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Mapa rizik

Pravděpodobnost Dopad		Téměř nemožné	Výjimečně možné	Běžně možná	Pravděpodobná	Hraničící s jistotou
		1	2	3	4	5
Nepřijatelný	5					
Velmi významný	4		2.B, 6.F	1.A		
Významný	3		2.B	5.E		
Drobný	2			3.C		
Téměř neznatelný	1					

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4: Fotky podniku



Příloha 5: Kompletní verze výkazu zisku a ztrát

Označení	Popis	Řádek	Běžné ÚO	Minulé ÚO
I.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1	6 047 172,00	0,00
II.	Tržby za prodej zboží	2	0,00	0,00
A.	Výkonová spotřeba	3	3 188 328,00	0,00
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	2 421 900,00	0,00
2.	Spotřeba materiálu a energie	5	295 200,00	0,00
3.	Služby	6	471 228,00	0,00
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	7	0,00	0,00
C.	Aktivace (-)	8	0,00	0,00
D.	Osobní náklady	9	2 465 064,00	0,00
D. 1.	Mzdové náklady	10	924 399,00	0,00
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 540 665,00	0,00
2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	924 399,00	0,00
2. 2.	Ostatní náklady	13	616 266,00	0,00
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	13 200,00	0,00
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	6 600,00	0,00
1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	6 600,00	0,00
1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0,00	0,00
2.	Úpravy hodnot zásob	18	0,00	0,00
3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	3 300,00	0,00
III.	Ostatní provozní výnosy	20	0,00	0,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	0,00	0,00
2.	Tržby z prodeje materiálu	22	0,00	0,00
3.	Jiné provozní výnosy	23	0,00	0,00
F.	Ostatní provozní náklady	24	3 000,00	0,00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0,00	0,00
2.	Prodaný materiál	26	0,00	0,00
3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	3 000,00	0,00
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0,00	0,00
5.	Jiné provozní náklady	29	0,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření	30	377 580,00	0,00
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0,00	0,00
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0,00	0,00
2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0,00	0,00
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0,00	0,00
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0,00	0,00
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0,00	0,00
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0,00	0,00
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0,00	0,00
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0,00	0,00
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0,00	0,00
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0,00	0,00
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0,00	0,00
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	0,00	0,00
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0,00	0,00
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0,00	0,00
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0,00	0,00
K.	Ostatní finanční náklady	47	0,00	0,00
*	Finanční výsledek hospodaření	48	0,00	0,00
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	49	377 580,00	0,00
L.	Daň z příjmů	50	56 637,00	0,00
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	42 477,75	0,00
2.	Daň z příjmů odložená	52	14 159,25	0,00
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	320 943,00	0,00
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0,00	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	320 943,00	0,00
*	Čistý obrát za účetní období	56	6 047 172,00	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 6: Kompletní verze rozvahy

Označení	Popis	Řádek	Běžné ÚO Brutto	Běžné ÚO Korekce	Běžné ÚO Netto	Minulé ÚO	Označení	Popis	Řádek	Běžné ÚO Brutto	Běžné ÚO Korekce	Běžné ÚO Netto	Minulé ÚO
	AKTIVA CELKEM	1	810 529,67	-13 200,00	797 329,67	0,00	A	Vlastní kapitál	79			590 329,67	0,00
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0,00		0,00	0,00	A.I	Základní kapitál	80			350 000,00	0,00
B	Stálá aktiva	3	120 000,00	-13 200,00	106 800,00	0,00	A.I. 1.	Základní kapitál	81			350 000,00	0,00
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Vlastní podíly (-)	82			0,00	0,00
B.I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	5	0,00	0,00	0,00	0,00	3	Změny základního kapitálu	83			0,00	0,00
2	Ocenitelná práva	6	0,00	0,00	0,00	0,00	A.II.	Ažio a kapitálové fondy	84			0,00	0,00
2.1	Software	7	0,00	0,00	0,00	0,00	A.II. 1.	Ažio	85			0,00	0,00
2.2	Ostatní ocenitelná práva	8	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Kapitálové fondy	86			0,00	0,00
3	Goodwill	9	0,00	0,00	0,00	0,00	2.1	Ostatní kapitálové fondy	87			0,00	0,00
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0,00	0,00	0,00	0,00	2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	88			0,00	0,00
5	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	11	0,00	0,00	0,00	0,00	2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obch. kor	89			0,00	0,00
5.1	Poskytnuté zálohy na DNM	12	0,00	0,00	0,00	0,00	2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	90			0,00	0,00
5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0,00	0,00	0,00	0,00	2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	91			0,00	0,00
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	120 000,00	-13 200,00	106 800,00	0,00	A.III.	Fondy ze zisku	92			0,00	0,00
B.II. 1.	Pozemky a stavby	15	0,00	0,00	0,00	0,00	A.III.1.	Ostatní rezerní fondy	93			0,00	0,00
1.1	Pozemky	16	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Statutární a ostatní fondy	94			0,00	0,00
1.2	Stavby	17	0,00	0,00	0,00	0,00	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	95			0,00	0,00
2	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	120 000,00	-13 200,00	106 800,00	0,00	A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	96			0,00	0,00
3	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	19	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Jiný výsledek hospodaření minulých let	97			0,00	0,00
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0,00	0,00	0,00	0,00	A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	98			240 329,67	0,00
4.1	Pěstelské celky trvalých porostů	21	0,00	0,00	0,00	0,00	A.VI.	Rozhodnutí o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	99			0,00	0,00
4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0,00	0,00	0,00	0,00	B+C	Cizí zdroje	100			207 000,00	0,00
4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0,00	0,00	0,00	0,00	B	Rezeny	101			0,00	0,00
5	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DNM	24	0,00	0,00	0,00	0,00	B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	102			0,00	0,00
5.1	Poskytnuté zálohy na DHM	25	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Rezerva na daň z příjmů	103			0,00	0,00
5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0,00	0,00	0,00	0,00	3	Rezeny podle zvláštních právních předpisů	104			0,00	0,00
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	0,00	0,00	0,00	0,00	4	Ostatní rezeny	105			0,00	0,00
B.III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0,00	0,00	0,00	0,00	C	Závazky	106			207 000,00	0,00
2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0,00	0,00	0,00	0,00	C.I.	Dlouhodobé závazky	107			0,00	0,00
3	Podíly - podstatný vliv	30	0,00	0,00	0,00	0,00	C.I. 1.	Vydané dluhopisy	108			0,00	0,00
4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0,00	0,00	0,00	0,00	1.1	Výměnitelné dluhopisy	109			0,00	0,00
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0,00	0,00	0,00	0,00	1.2	Ostatní dluhopisy	110			0,00	0,00
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Závazky k úvěrovým institucím	111			0,00	0,00
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0,00	0,00	0,00	0,00	3	Dlouhodobé přijaté zálohy	112			0,00	0,00
7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0,00	0,00	0,00	0,00	4	Závazky z obchodních vztahů	113			0,00	0,00
7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0,00	0,00	0,00	0,00	5	Dlouhodobé směnky k úhradě	114			0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	37	690 529,67	0,00	690 529,67	0,00	6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	115			0,00	0,00
C.I.	Zásoby	38	243 200,00	0,00	243 200,00	0,00	7	Závazky - podstatný vliv	116			0,00	0,00
C.I. 1.	Material	39	243 200,00	0,00	243 200,00	0,00	8	Odloučený daňový závazek	117			0,00	0,00
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	0,00	0,00	0,00	0,00	9	Závazky - ostatní	118			0,00	0,00
3	Výrobky a zboží	41	0,00	0,00	0,00	0,00	9.1	Závazky ke společníkům	119			0,00	0,00
3.1	Výrobky	42	0,00	0,00	0,00	0,00	9.2	Dohadné účty pasivní	120			0,00	0,00
3.2	Zboží	43	0,00	0,00	0,00	0,00	9.3	Jiné závazky	121			0,00	0,00
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0,00	0,00	0,00	0,00	C.II.	Krátkodobé závazky	122			207 000,00	0,00
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0,00	0,00	0,00	0,00	C.II. 1.	Vydané dluhopisy	123			0,00	0,00
C.II.	Pohledávky	46	255 065,93	0,00	255 065,93	0,00	1.1	Výměnitelné dluhopisy	124			0,00	0,00
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0,00	0,00	0,00	0,00	1.2	Ostatní dluhopisy	125			0,00	0,00
C.II. 1.1	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Závazky k úvěrovým institucím	126			0,00	0,00
1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0,00	0,00	0,00	0,00	3	Krátkodobé přijaté zálohy	127			0,00	0,00
1.3	Pohledávky - podstatný vliv	50	0,00	0,00	0,00	0,00	4	Závazky z obchodních vztahů	128			207 000,00	0,00
1.4	Odloužená daňová pohledávka	51	0,00	0,00	0,00	0,00	5	Krátkodobé směnky k úhradě	129			0,00	0,00
1.5	Pohledávky - ostatní	52	0,00	0,00	0,00	0,00	6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	130			0,00	0,00
1.5.1	Pohledávky za společníky	53	0,00	0,00	0,00	0,00	7	Závazky - podstatný vliv	131			0,00	0,00
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0,00	0,00	0,00	0,00	8	Závazky - ostatní	132			0,00	0,00
1.5.3	Dohadné účty aktivní	55	0,00	0,00	0,00	0,00	8.1	Závazky ke společníkům	133			0,00	0,00
1.5.4	Jiné pohledávky	56	0,00	0,00	0,00	0,00	8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	134			0,00	0,00
C.II. 2	Krátkodobé pohledávky	57	255 065,93	0,00	255 065,93	0,00	8.3	Závazky k zaměstnancům	135			0,00	0,00
C.II. 2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	255 065,93	0,00	255 065,93	0,00	8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr. poj.	136			0,00	0,00
2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0,00	0,00	0,00	0,00	8.5	Stát - daňové závazky a dotace	137			0,00	0,00
2.3	Pohledávky - podstatný vliv	60	0,00	0,00	0,00	0,00	8.6	Dohadné účty pasivní	138			0,00	0,00
2.4	Pohledávky - ostatní	61	0,00	0,00	0,00	0,00	8.7	Jiné závazky	139			0,00	0,00
2.4.1	Pohledávky za společníky	62	0,00	0,00	0,00	0,00	D.	Časové rozlišení	140			0,00	0,00
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0,00	0,00	0,00	0,00	D. 1.	Výdaje příštích období	141			0,00	0,00
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	0,00	0,00	0,00	0,00	2	Výnosy příštích období	142			0,00	0,00
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	0,00	0,00	0,00	0,00							
2.4.5	Dohadné účty aktivní	66	0,00	0,00	0,00	0,00							
2.4.6	Jiné pohledávky	67	0,00	0,00	0,00	0,00							
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	68	0,00	0,00	0,00	0,00							
C.III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0,00	0,00	0,00	0,00							
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0,00	0,00	0,00	0,00							
C.IV.	Peněžní prostředky	71	192 263,74		192 263,74	0,00							
C.IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	50 000,00		50 000,00	0,00							
2	Peněžní prostředky na účtech	73	142 263,74		142 263,74	0,00							
D.	Časové rozlišení	74	0,00		0,00	0,00							
D. 1.	Náklady příštích období	75	0,00		0,00	0,00							
2	Komplexní náklady příštích období	76	0,00		0,00	0,00							
3	Příjmy příštích období	77	0,00		0,00	0,00							
	PASIVA CELKEM	78			797 329,67	0,00							

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 7 : Výsledné hodnoty vybraných ukazatelů finanční analýzy

Ukazatele likvidity			Ukazatele aktivity	
Běžná likvidita	3,34		Obrat celkových aktiv	7,58
Pohotová likvidita	2,16		Obratovost zásob	24,87
Okamžitá likvidita	0,93		Obratovost závazků	29,21
Ukazatele rentability			Obratovost pohledávek	23,71
ROA	30,14%		Doba obratu aktiv	48
ROE	40,71%		Doba obratu zásob	15
ROS	3,97%		Doba obratu závazků	12
Ukazatel zadluženosti equity ratio	0,74		Doba obratu pohledávek	15

Zdroj: Vlastní zpracování